

**PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MEMBINA GURU DI MIN SEMAMPIR KEDIRI**

SKRIPSI

OLEH

NISAA UNZYLAYKA
NIM 09140131



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDAIYAH
JURUSAN PENDIDIKAN GURU MADARASAH IBTIDAIYAH
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM**

MALANG

April, 2013

**PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MEMBINA GURU DI MIN SEMAMPIR KEDIRI**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang untuk Memenuhi salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Strata Satu

Sarjana Pendidikan (S.Pd)

OLEH

NISAA UNZYLAYKA
NIM 09140131



PROGRAM STUDI PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDAIYAH

JURUSAN PENDIDIKAN GURU MADARASAH IBTIDAIYAH

FAKULTAS TARBIYAH

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

April, 2013

LEMBAR PERSETUJUAN

**PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MEMBINA GURU DI MIN SEMAMPIR KEDIRI**

Skripsi

Oleh :

Nisaa Unzylayka

09140131

Telah disetujui oleh :

Dosen Pembimbing

Dr. Marno, M.Ag.

NIP. 197208222002121001

Tanggal, 28 Maret 2013

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah

Dr. Hj. Sulalah, M.Ag.

NIP. 196511121994032002

HALAMAN PENGESAHAN**PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MEMBINA GURU****SKRIPSI**

dipersiapkan dan disusun oleh
Nisaa Unzylayka (09140131)

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
8 April 2013 dengan nilai A dan dinyatakan

LULUS

serta diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd. I)

Panitian Ujian

Tanda Tangan

Ketua Sidang

H. Ahmad Sholeh, M.Ag

NIP. 197608032006041001

: _____

Sekretaris Sidang

Dr. Marno, M.Ag.

NIP. 197208222002121001

: _____

Pembimbing

Dr. Marno, M.Ag.

NIP. 197208222002121001

: _____

Penguji Utama

Dr. Wahidmurni, HH, M.Pd. AK

NIP. 196903032000031002

: _____

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang

Dr. H. M. Zainuddin, M.A

NIP. 196205071995031001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah hirobilalamin atas izin dan kehendak Allah SW, ku Persembahkan Karya sederhana ini untuk

Ayahanda tercinta, "**Adi Wono**" dan Ibunda tercinta "**Khanib Wahyuni**" yang merupakan sumber inspirasi dan motivasi hidup saya, pembimbing pertama dan utama saya dalam belajar tentang banyak hal dalam kehidupan. Mereka menanamkan sikap, ketrampilan, dan materi untuk saya dapat bersikap jujur, mandiri, tanggung jawab, terbuka, berani dan bijaksana dalam menghadapi hidup, sehingga ucapan persembahan ini rasanya tidak cukup untuk menggambarkan rasa terimakasih saya kepada mereka.

Kakakku "**Yoan setyo adi**", dan Adikku "**Mohammad tegar setyo adi**" yang saya sayangi kebersamaan, senyum dan tawamu merupakan penyemangat bagiku. Kakak iparku "**Atma kusuma andayani**" yang selalu memberi inspirasi kehidupan untuk selalu menjadi Sosok wonder woman, yang selalu ku rindu.

Untuk "**Bapak Guru, Ibu Guru serta Dosenku**" khusus pembimbing saya **Dr. Marno. M.Ag.** yang budiman terima kasih atas ilmunya karena dengan ilmu dan jasa kalianlah diri ini menjadi terbimbing dan terdidik. Terutama memberi bekal untuk saya dalam bermasyarakat dan meraih impian saya.

Bolo-boloku ku jurusan **PGMI, angkatan '09 "Special For All"**, teman seperjuangan "**Via, Indah, Intan, Dewi, Ima**". serta boloku kost di wisma IJO: "**Reni, Luluk, Rocmah, Ana, Mb Mu'am**", serta yang lainnya makasih atas kekeluargaan yang kalian berikan padaku"

Untuk teman-teman "**PKLI MI MIDA 7jan-7mar 2013**" yang banyak memberikan kenangan indah.

Thank's To "**Panda**" yang banyak ku reportkan dalam segala hal.

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَّقِنَهُ {رواه الطبراني}

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas).” (H.R. Tabrani)

Vision Without Action Is Merely A Dream

Action Without Vision Just Pass The Time

Vision With Action Can Change The World

“Barker”

Visi Tanpa Aksi Hanyalah Sebuah Impian

Aksi Tanpa Visi Hanya Angin Lalu

Visi Disertai Dengan Aksi Bisa Merubah Dunia

NOTA DINAS

Dr. Marno, M.Ag.
Dosen Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Nisaa Unzylayka Malang, 28 Maret 2013
Lamp : 4 (Empat) Eksemplar

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang
di
Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun dari tehnik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Nisaa Unzylayka
NIM : 09140131
Jurusan : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)
Judul Skripsi : Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membina Guru di MIN Semampir Kediri

maka selaku pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk di ujikan. Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Pembimbing,

Dr. Marno, M.Ag.
NIP. 197208222002121001

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nisaa Unzylayka

NIM : 09140131

Alamat : Jl. Sunan Ampel gg.II no 1

Menyatakan bahwa skripsi yang saya susun untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada program studi Tarbiyah Jurusan PGMI Universitas Islam Negeri (UIN) Malang dengan judul Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membina Guru di MIN Semampir Kediri adalah hasil karya saya sendiri, bukan duplikasi dari karya orang lain, kecuali dari beberapa sumber yang telah dikutip. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada claim dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing/ pengelola jurusan PGMI UIN Malang. Namun menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Malang, 28 Maret 2013

Hormat saya,

Nisaa Unzylayka
09140131

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur kami haturkan kehadiran Allah SWT yang telah memberi rahmat dan karunia-Nya, sehingga pada kesempatan ini penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul: **Prilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membina Guru di MIN Semampir Kediri**

Shalawat serta salam tak lupa kami curahkan kepada revolusioner Islam Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah menuju zaman yang Islamiyah dan Ilmiah.

Penulisan skripsi ini dimaksud untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program Sarjana Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Malang dan sekaligus sebagai wujud serta partisipasi penulis dalam mengem-bangkan ilmu-ilmu yang telah penulis peroleh selama di bangku kuliah.

Dengan kerendahan hati, penulis menyadari sepenuhnya akan kemampuan dan kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulisan ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, saran serta motivasi semua pihak baik langsung maupun tidak langsung dalam membantu penyusunan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih dengan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Ayahanda tercinta Adi Wono, Ibunda tercinta Khanib Wahyuni, serta untuk kakak dan adikku tersayang Yoan Setyo Adi dan Mohammad Tegar Setyo Adi, penulis sadar tanpa adanya ayah, bunda serta kakak dan adik penulis tidak bisa seperti sekarang. Dan penulis sadar bahwa beliau merupakan orang yang tak kenal lelah untuk mendoakan dan memberi motivasi pada penulis.
2. Rektor UIN Maliki Malang “Prof. Dr. H Imam Suprayogo “ sebagai pimpinan civitas akademika
3. Bapak. Dr. H. M. Zainuddin, MA. selaku dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Maliki Malang.
4. Ibu Dr. Hj. Sulalah, M.Ag. Selaku ketua jurusan PGMI Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Maliki Malang.
5. Bapak Dr. Marno, M.Ag. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan petunjuk dan saran berharga, beliau juga telah meluangkan waktunya yang berharga untuk memberi koreksi mendasar atas skripsi ini, Penulis merasakan bahwa dalam membimbing penulis beliau tidak saja menjalankan tugas akademis secara perfeksionis, tetapi juga sebagai sosok yang memiliki jiwa kebaapaan yang bernilai lebih.
6. Para Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Tarbiyah yang telah berjasa membuka cakrawala berfikir penulis, yang tak mungkin penulis sebut namanya satu persatu
7. Ibu Emi Rosyida, M.Pd.I selaku Kepala MIN Semampir Kediri
8. Segenap dewan guru dan karyawan MIN Semampir Kediri yang telah memberikan segala bantuan dan kerja samanya kepada penulis selama pengumpulan data
9. Belahan-belahan jiwa penulis ”sederet buku, kertas-kertas, komputer dan debu-debu” yang senantiasa setia menemani perjalanan hidup dan menunggu tangan penulis menyentuhnya mengantarkan pada dharmanya.
10. Segenap karyawan perpustakaan pusat UIN Maliki Malang, terima kasih yang tak terhingga atas peminjaman buku-buku literatur, sehingga penulis bisa menyelesaikan karya ilmiah penulis dengan sempurna.

Penulis berharap semoga dari segenap pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini mendapatkan imbalan dari Allah SWT dan dicatat sebagai amalan yang sholeh Amin.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis sadar betul bahwa yang ada dalam skripsi ini masih banyak kekurangan, baik dari segi penulisan, bahasa dan lainlain. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Malang, 28 Maret 2013
Penulis

Nisaa unzylayka

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/ U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut :

A. Huruf

ا	=	a	ز	=	z	ق	=	q
ب	=	b	س	=	s	ك	=	k
ت	=	t	ش	=	sy	ل	=	l
ث	=	ts	ص	=	sh	م	=	m
ج	=	j	ض	=	dl	ن	=	n
ح	=	<u>h</u>	ط	=	th	و	=	w
خ	=	kh	ظ	=	zh	ه	=	h
د	=	d	ع	=	'	ء	=	'
ذ	=	dz	غ	=	gh	ي	=	y
ر	=	r	ف	=	f			

B. Vokal Panjang

Vokal (a) Panjang = â

Vokal (i) Panjang = î

Voksal (u) Panjang = û

C. Vokal Diftong

أُ = aw

أَيُّ = ay

أُو = û

أَيُّ = î

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penggolongan kemampuan guru	5
Tabel 1.2 Penelitian terdahulu	10
Tabel 2.1 Model pembinaan guru.....	42
Tabel 2.2 Model pengembangan pembinaan sumber daya tenaga guru	44
Tabel 3.1 Tabel observasi	55
Tabel 3.2 Informan penelitian	56
Tabel 3.3 Nama dokumen	57
Tabel 4.1 Rincian luas bangunan dan luas tanah.....	70
Tabel 4.2 Rincian jumlah ruangan.....	71
Tabel 4.3 Daftar prestasi yang diraih MIN Semampir Kediri.....	72
Tabel 4.4 Keadaan guru dan staf MIN Semampir	74
Tabel 4.5 Data peningkatan jumlah siswa dari tahun 2009-2013.....	76
Tabel 4.6 Jumlah siswa tahun ajaran 2012-2013.....	77
Tabel 4.7 Jadwal ekstra kulikuler	77
Tabel 4.8 Kriteria skor	85
Tabel 4.9 Instrumen penilaian standart proses	85
Tabel 4.10 Instrumen penilaian kegiatan monitoring PBM 02	86
Tabel 4.11 Instrumen penilaian kegiatan monitoring PBM 03	87
Tabel 4.12 Jumlah jam mengajar minimum guru	91
Tabel 4.13 Lembar observasi penilaian lesson study	95
Tabel 4.14 Jadwal tim korektor UAMBM	98
Tabel 4.15 Strategi kepemimpinan dalam membina guru	117
Tabel 4.16 Indikator perilaku kepemimpinan	118
Tabel 4.17 Indikator faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan dalam membina guru	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kontinum Perilaku Pemimpin Menurut Robert Tannenbaum	21
Gambar 2.2 Kuadran Kepemimpinan Ohio State	23
Gambar 2.3 Kisi-Kisi Manajerial (Manajerial Grid)	24
Gambar 2.4 Sistem Kepemimpinan Likert.....	25
Gambar 4.1 Peta Kelurahan Semampir Kec. Kota Kediri	65
Gambar 4.2 Gambar Denah MIN Semampir Kediri	66



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I	: Instrumen Penelitian
LAMPIRAN II	: Struktur Organisasi
LAMPIRAN III	: Profil Kepala Sekolah MIN Seamampir Kediri
LAMPIRAN IV	: Agenda Kerja Kepala Sekolah
LAMPIRAN V	: Instrumen Penilaian Standart Proses
LAMPIRAN VI	: Instrumen Penilaian PBM 02
LAMPIRAN VII	: Instrumen Penilaian PBM 03
LAMPIRAN VIII	: Instrumen Penilaian Lesson Study
LAMPIRAN IX	: Sampul Buletin Al-Fitroh
LAMPIRAN X	: Pemberitaan Smart Parenting
LAMPIRAN XI	: Foto CCTV
LAMPIRAN XII	: Foto Absen Electrix
LAMPIRAN XIII	: SK JOB Discription
LAMPIRAN XIV	: SOP
LAMPIRAN XV	: Foto-Foto Lokasi MIN Semampir
LAMPIRAN XVI	: Surat Izin Penelitian dari Kampus
LAMPIRAN XVII	: Surat Telah Melakukan Penelitian dari Sekolah
LAMPIRAN XVIII	: Bukti Konsultasi
LAMPIRAN XIX	: Biodata Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN NOTA DINAS	vii
HALAMAN PERNYATAAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
HALAMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
DAFTAR ISI	xvi
ABSTRAK INDONESIA	xx
ABSTRACT ENGLISH	xxii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
E. Batasan Penelitian.....	8
F. Definisi Istilah	9
G. Penelitian Terdahulu	10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah	12
1. Konsep Kepemimpinan	12
2. Tipe-Tipe Kepemimpinan.....	14
3. Gaya Kepemimpinan.....	17
4. Pendekatan Perilaku Kepemimpinan (<i>Behavior Theory</i>)	19
a. Menurut Robert Tannenbaum dan Schmidt	20
b. Studi Kepemimpinan Ohio State University	21
c. The Managerial Grid	23
d. Menurut Rensis Likert.....	25
5. Taksonomi Perilaku Kepemimpinan.....	26
6. Pedoman Perilaku Kepemimpinan.....	27
7. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah	30
B. Strategi Pembinaan Guru.....	32
1. Pengertian Sumber Daya Guru	32
2. Tujuan Pengelolaan Sumber Daya Guru	34
3. Fungsi Pembinaan Guru	36
4. Prinsip-Prinsip Pembinaan Guru.....	36
5. Teknik Pembinaan Guru	37
C. Perilaku Kepala Sekolah dalam membina Guru	41
D. Faktor yang Mempengaruhi Kepala Sekolah dalam Membina Guru	45
1. Faktor internal	46
2. Factor Eksternal	49

BAB III METODO PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	51
B. Kehadiran Peneliti.....	52
C. Lokasi Penelitian.....	52
D. Data dan Sumber Data	53
E. Prosedur Pengumpulan Data	54

F. Analisis Data	58
G. Pengecekan Keabsahan Data	59
H. Tahap-Tahap Penelitian.....	61

BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Objek Penelitian	63
1. Sejarah singkat berdirinya MIN Semampir	63
2. Profil Sekolah MIN Semampir.....	64
3. Letak Geografis MIN Semampir.....	65
4. Visi, Misi dan Tujuan MIN Semampir	67
5. Struktur Organisasi.....	69
6. Sarana dan Prasarana	70
7. Prestasi yang Pernah Diraih	72
8. Kondisi Guru	74
9. Kondisi siswa	76
10. Kegiatan Ekstrakurikuler	77
B. Paparan Data	78
1. Profil Kepala Madrasah MIN Semampir Kediri	79
2. Strategi Kepala Madrasah MIN Semampir Kediri dalam membina guru	80
a. Tipe kepemimpinan yang diterapkan	83
b. Melakukan kunjungan kelas	84
c. Melakukan pertemuan pribadi	90
d. Melakukan rapat dewan guru.....	90
e. Kunjungan antar sekolah	93
f. Kunjungan antar kelas	94
g. Pertemuan kelompok kerja	97
h. Bulletin sekolah	99
i. Melakukan usaha pengawasan	100
j. Mengikuti berbagai iven pendidikan	101

3. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Semampir Kediri	
dalam membina guru	103
a. Perilaku dalam membagi tugas dan wewenang.....	103
b. Perilaku dalam berkomunikasi dengan para guru	105
c. Perilaku dalam mendorong semangat kerja guru	107
d. Perilaku dalam memimpin rapat.....	109
e. Perilaku dalam mengambil kebijakan.....	111
4. Factor yang mempengaruhi Kepala Madrasah MIN Semampir Kediri dalam membina guru	112
a. Factor internal	113
b. Factor eksternal	115
C. Temuan Peneliti	116
1. Strategi kepemimpinan dalam membina guru	116
2. Perilaku kepemimpinan dalam membina guru	118
3. Faktor yang mempengaruhi dalam membina guru	120
 BAB V PEMBAHASAN	
A. Strategi yang dilakukan Kepala Madrasah MIN Semampir Kediri dalam membina guru	121
B. Perilaku kepemimpinan kepala Madrasah MIN Semampir Kediri dalam membina guru.....	131
C. Faktor yang mempengaruhi kepala Madrasah MIN Semampir Kediri dalam upaya membina guru	136
 BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan	144
B. Saran.....	145
DAFTAR PUSTAKA	147
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

ABSTRAK

Unzylayka, Nisaa. 2013. Prilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membina Guru di MIN Semampir Kediri. Skripsi, Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Negeri (UIN) Malang. Dr. Marno, M. Ag.

Sebagai seorang kepala sekolah yang memiliki arti vital dalam proses pendidikan, maka kepala sekolah harus mampu mengolah dan memanfaatkan segala sumber daya manusia yang ada, sehingga tercapai efektivitas sekolah yang melahirkan perubahan. Tanggung jawab kepala sekolah dalam rangka pembinaan manusia harus diarahkan untuk mencapai tujuan sekolah, membantu anggota individu untuk memperoleh kedudukan dan standart penampilan kerja kelompok, memaksimalkan pengembangan karir anggota, mempersatukan (*reconcil*) antara tujuan individu-individu dengan tujuan organisasi.

Fokus masalah skripsi ini telah diarahkan kepada studi tentang sosok Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membina Guru diantaranya: Strategi yang dilakukan Kepala Madrasah dalam Membina Guru di MIN Semampir. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membina Guru di MIN Semampir. Faktor yang Mempengaruhi Kepala Madrasah MIN Semampir dalam Membina Guru.

Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini merupakan suatu proses pengumpulan data secara sistematis dan intensif untuk memperoleh pengetahuan tentang Prilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membina Guru di MIN Semampir Kediri.

Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa bahwa Emi Rosyidah adalah sosok Kepala Sekolah yang sukses dan berhasil memajukan lembaga pendidikan MIN Semampir Kediri yang berawal sebuah sekolah yang kumuh gedek yang berada di lingkungan lokalisasi dan pengemis menjadi sekolah yang bersih, dan Islami. Memiliki gendung permanen dengan sejumlah prestasi, bahkan sekarang memiliki 2 lokasi dalam kurun waktu 7 tahun. Kunci kesuksesan kepemimpinannya terletak pada perilaku beliau dalam memberikan inovasi yang membangun. Berikut hasil penelitian yang peneliti lakukan, 1) Strategi yang digunakan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam membina guru yaitu dengan melaksanakan inovasi berbagai program yang telah direncanakan dan disosialisasikan kepada para guru dan karyawan dengan memberikan berbagai stimulus, mengarahkan melalui penilaian yang terus menerus, memberikan pengetahuan dan ketrampilan, dengan tujuan untuk melakukan perbaikan dan meningkatkan proses dan hasil belajar melalui pemberian layanan profesi yang maksimal kepada para guru dan karyawan. 2) Perilaku kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam membina guru mengarah pada perilaku situasional dengan pendekatan kolaboratif partisipatif, dimana Kepala Madrasah melakukan pembinaan dengan memahami karakteristik dan tingkat kemampuan para guru dan karyawan sehingga dalam aktualisasi kepemimpinan,

kinerja para guru akan menjadi lebih efektif sesuai dengan kemampuan dan karakteristik masing-masing individu. Dengan penciptaan hubungan yang baik dan hangat antara Kepala Madrasah, Guru dan Karyawan bukanlah sebagai bawahan namun sebagai mitra yang dapat bekerjasama dan saling membantu untuk mencapai tujuan dan kemajuan sekolah bersama. 3) Ada dua faktor yang mempengaruhi kepala madrasah dalam membina guru, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Melalui identifikasi faktor internal (faktor dalam diri guru) dan eksternal (faktor dari luar diri guru) pada setiap personal guru akan memudahkan kepala madrasah dalam menganalisis karakteristik dan kondisi tiap personil guru di MIN Semampir, hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik sesuai kemampuan dan karakteristik personil guru dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah diemban

Berdasarkan hasil penelitian tersebut peneliti menyampaikan beberapa saran sebagai berikut: Kepala Sekolah sebagai Seorang Pemimpin sebaiknya mejadi teladan dan penggerak bagi para guru dalam meningkatkan kualitas, efektivitas dan efisiensi kerjanya. Selain itu seorang Kepala Madrasah jangan sampai lelah untuk meciptakan inovasi-inovasi baru dalam dunia pendidikan yang semakin terpuruk terutama madrasah. Bagi para guru sebaiknya perlu adanya peningkatan kualitas dirinya masing-masing secara individu dengan mening-katkan kesadaran, kemandirian dan tanggung jawab yang diembannya sebagai seorang guru di sekolah dan masyarakat, sehingga mampu membawa peserta didiknya ke arah kemajuan sebagaimana tuntutan dalam masyarakat sekarang ini. Dan dapat dijadikan rujukan jika akan meneliti tentang perilaku kepala sekolah dalam membina guru.

Kata kunci: Perilaku Kepemimpinan, Membina Guru.

ABSTRACT

Unzylayka, Nisaa, 2013. Principals Leadership Behaviour in Developing Teacher at MIN Semampir Kediri. Thesis, Department of Teacher Education Islamic Elementary School (PGMI), Tarbiyah Faculty, the State Islamic University (UIN) Malang. Dr. Marno, M. Ag.

As a high school principal who has a vital significance in the educational process, the school principal must be able to process and utilize all available human resources, in order to reach the effectiveness of the school that gave birth to the changes. The responsibility of the school principal in order to develop human should be directed to achieve the objectives of the school, helping individual members to obtain the position and appearance standards working group, to maximize the career development members, unite (reconcil) between individual goals with organizational goals.

The focus of this thesis has been directed towards the study of the figure of Principals Leadership Behaviour in Developing Teacher between both of: Strategies undertaken Principals in Developing Teacher Semampir MIN. Principals Leadership Behaviour in Developing Teacher Semampir MIN. Factors Influencing Principals in Developing Teacher Semampir MIN.

This study was conducted with a qualitative approach. This approach is a systematic process of data collection and intensif to acquire knowledge about the behavior Principals Leadership in Fostering Teacher at MIN Semampir Kediri.

From these results we can note that the figure is Emi Rosyidah Principal and successfully advancing successful societal institutions MIN Semampir Kediri that starts a rundown school gedek its localization environment and beggars into school clean, and Islamic. Having a permanent build with a number of achievements, and even now has 2 locations in the past 7 years. The key to success lies in the behavior of his leadership in delivering innovations that build. Here are the results of the study the researchers did, 1) Strategy used Principals MIN Semampir in fostering teacher is to implement innovative programs that have been planned and disseminated to teachers and employees by providing a variety of stimuli, leading through continuous assessment, providing knowledge and skills, in order to make repairs and improve processes and learning outcomes through the provision of professional services that most teachers and employees. 2) Principals leadership behavior MIN Semampir in fostering teacher behavior leads to situational collaborative participatory approach, whereby Principals shall develop by understanding the characteristics and skill levels of the teachers and employees so that the actualization of leadership, performance of teachers will be more effective in accordance with the ability and the characteristics of each individual. With the creation of a good and warm relations between the Principals, teachers and staff are not as subordinates but as a partner who can work

together and help each other to achieve the goals and progress of the school together.

3) There are two factors that affect the developing head madrasah teachers, ie internal factors and external factors. Through the identification of internal factors (factors within teachers) and external (factors from outside the teacher) on any personal madrasa head teacher will facilitate in analyzing the characteristics and conditions of each teacher in MIN Semampir personnel, it is done in an effort to provide the best fit pelayann capabilities and characteristics of teacher personnel in performance of duties and responsibilities that have been carried

Based on these results the researchers say a few suggestions as follows: The Principal as a Leader should form the model and motivator for teachers to improve the quality, effectiveness and efficiency of the work. Besides the Principals do not get tired to create a whole new innovations in education are worse off, especially madrasas. For teachers should have an increase in their quality of each individual to increase awareness, independence and responsibility thrust upon him as a teacher at the school and the community, so as to bring learners to progress as the demands in today's society. And can be used as a reference if it will examine the behavior of the principal in fostering teacher.

Keywords: Behavioral Leadership, Developing Teacher.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan memiliki beberapa aspek penting untuk selalu dikembangkan dalam usaha menjaga agar keberadaan sekolah tersebut tetap memiliki eksistensinya dalam masyarakat dan dunia pendidikan. Aspek-aspek yang perlu dikembangkan tersebut mencakup aspek mendefinisikan tujuan, menentukan kebijaksanaan, mengembangkan program, memperkerjakan orang, mengadakan fasilitas, mencapai hasil dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang terpisah-pisah.¹

Kepemimpinan pendidikan merupakan mesin yang menjadi pusat sumber penggerak organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah merupakan pimpinan suatu pendidikan (*sebutan untuk sekolah*) yang memiliki fungsi manajerial, administrator, educator, supervisor, leader, motivator yang harus mampu menjabarkan fungsi, tugas dan tanggungjawab kesehariannya, atau memiliki kompetensi yang dituntut dalam permendiknas. No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, dimana seorang kepala sekolah harus memiliki dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, wirausahaan, supervise, dan social. Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan menuju sekolah dan pendidikan secara luas. Sebagai pengelola institusi suatu pendidikan, kepala sekolah dituntut

¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 271

untuk selalu meningkatkan efektifitas kinerjanya. Untuk mencapai mutu sekolah yang efektif, kepala sekolah dan seluruh stakeholder harus bahu membahu kerjasama dengan penuh kekompakan dalam segala hal.²

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa, dalam pengembangan sekolah untuk mencapai tujuan yang diharapkan sekolah harus melakukan inovasi. Inovasi dapat dilakukan dalam banyak hal, namun dari berbagai inovasi yang ada, pembinaan personalia tenaga guru merupakan yang utama. Karena tanpa adanya tenaga guru segala program, fasilitas, dan aktifitas tidak akan bermanfaat. Melakukan pembinaan terhadap guru merupakan tanggung jawab utama seorang kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab penuh dalam pengelolaan inovasi sekolah.

Sebagai seorang kepala sekolah yang memiliki arti vital dalam proses pendidikan, maka kepala sekolah harus mampu mengolah dan memanfaatkan segala sumber daya manusia yang ada, sehingga tercapai efektivitas sekolah yang melahirkan perubahan. Tanggung jawab kepala sekolah dalam rangka pembinaan manusia harus diarahkan untuk,³

1. Mencapai tujuan sekolah
2. Membantu anggota individu untuk memperoleh kedudukan dan standart penampilan kerja kelompok
3. Memaksimalkan pengembangan karir anggota
4. Mempersatukan (*reconcil*) antara tujuan individu-individu dengan tujuan organisasi

² Mulyono, *Educational Leadership Mewujudkan Efektifitas Kepemimpinan Pendidikan* (Malang : UIN Malang Press, 2009), hlm. iii.

³ Wahjosumidjo, *op.,cit.* hlm. 273

Salah satu tantangan yang cukup berat yang harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya.⁴ Mereka harus senantiasa meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Prilaku Kepala Sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik secara individu maupun sebagai kelompok.⁵

Pendekatan perilaku merupakan suatu pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan dan kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan itu akan tampak ketika pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memimpin rapat anggota, cara mengambil putusan dan lainnya.⁶

Sebagai seorang kepala sekolah pada lembaga pendidikan, diharapkan mampu menunjukkan perilaku kepemimpinan yang dapat mempengaruhi dan menunjukkan orientasi pada tugas dan hubungan yang baik kepada para guru. Dari perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan kepala sekolah yang sesuai dengan keadaan tiap individu guru akan memberikan dampak besar terhadap

⁴ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hlm. 64.

⁵ Mulyono, *Organisasi Administrasi dan Manajemen Pendidikan* (Malang: UIN, 2006), hlm. 47.

⁶ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Superfisi Pendidikan* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 32

pemaksimalan kemampuan guru pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diemban setiap guru. Sehingga secara mandiri dan tanggung jawab guru akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Komponen sistem pendidikan terdiri dari komponen yang bersifat *human resources* dan *material resources*, komponen tersebut memiliki peranan penting dalam meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan di sekolah. Komponen *humanistik resources* lebih memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan mutu dan kualitas pendidikan dibandingkan komponen *material resources*. Hal ini dapat dipahami dari kenyataan, bahwa komponen yang bersifat *material resources* tidak dapat bermanfaat tanpa adanya komponen yang bersifat *human resources*.⁷

Guru sebagai salah satu sumber daya yang bersifat *human resources* memiliki peranan penting dalam pelaksana dan penggerak atas program peningkatan mutu sekolah. Selain itu guru memiliki hakikat sebagai agen pembaharuan, berperan sebagai fasilitator yang memungkinkan terciptanya kondisi yang baik bagi subyek didik untuk belajar, bertanggung jawab atas terciptanya hasil belajar subyek peserta didik, dituntut menjadi contoh subyek didik, bertanggung jawab secara professional meningkatkan kemampuannya, dan menjunjung tinggi kode etik professional. Selain hakikat tersebut guru juga memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mendidik dan mengajar di sekolah.⁸

⁷ Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia* (Jakarta : PT Dunia Pustaka Jaya, 1995), hlm. 3.

⁸ *Ibid.*, hlm. 3-4

Namun dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diemban guru, ada guru yang memiliki tanggung jawab tinggi dan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Ada juga guru yang kurang memiliki rasa tanggung jawab sehingga kurang berhasil dalam menjalankan tugasnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap masing-masing individu guru memiliki kemampuan yang berbeda antara guru yang satu dengan guru yang lainnya.

Pendapat tersebut diperkuat oleh Glickman dan Alexandria, yang berpendapat bahwa pada pandangan *directive*, tanggung jawab guru rendah sedangkan tanggung jawab Pembina tinggi. Pada pandangan *non directive* berlaku sebaliknya, dimana tanggung jawab guru tinggi sementara tanggung jawab Pembina rendah. Pandangan *collaborative* tanggung jawab guru dan Pembina sama-sama sedang.⁹

Berikut ini tabel penggolongan kemampuan guru menurut Glickman dan Alexandria, yang dibedakan atas tiga golongan yaitu,¹⁰

Tabel 1.1
Tabel Penggolongan Kemampuan Guru

Rendah	Sedang	Tinggi
<ul style="list-style-type: none"> • Bingung bila menghadapi masalah • Tidak mengetahui cara bertindak bila menghadapi masalah • Suka minta petunjuk • Responsinya terhadap masalah biasa saja 	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat memecahkan suatu masalah • Dapat menafsirkan satu atau dua kemungkinan pemecahan masalah • Sulit merencanakan pemecahan masalah secara komperhensif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dalam menghadapi masalah selalu dapat mencari alternative pemecahan masalah • Dapat menggerakkan berbagai alternatif pemecahan masalah • Bisa membuat perencanaan dan memikirkan langkah-langkah pemecahan

⁹ *Ibid.*, hlm. 66

¹⁰ *Ibid.*, hlm. 80

Adanya perbedaan kemampuan dan kecakapan antar individu guru yang dituntut untuk dapat melakukan efektifitas dan efisiensi kerja melahirkan istilah pembinaan guru. Pembinaan guru dapat diartikan sebagai serangkaian usaha bantuan kepada guru, yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam bentuk layanan untuk dapat meningkatkan kemampuan dan keefektifitasan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang guru. Seseorang yang memiliki tanggung jawab besar dalam membina guru di sekolah adalah kepala sekolah.

Berawal dari pandangan permasalahan tersebut, penulis terdorong untuk dapat mengupas lebih lanjut tentang perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah di MIN Semampir Kediri dalam membina guru. Lembaga pendidikan islam ini menjadi pilihan peneliti karena Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam pembinaan guru untuk melaksanakan program yang direncanakan melalui komunikasi/ hubungan yang baik dengan bawahannya sebagai penggerak dan pelaksanaan atas program di MIN Semampir. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam membina guru terlihat dengan adanya peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa, kemudian keadaan fisik sekolah yang dulunya hanya gedek sekarang sudah memiliki bangunan permanen, penyediaan sarana dan prasaranan pembelajaran yang mulai terpenuhi dan terlengkapai dengan mengikuti perkembangan, menyediakan program ekstra pengembangan diri dengan tutor yang memadai dan handal, peningkatan profesionalitas ketenagaan dengan terpenuhinya semua tenaga pengajar yang berkompeten dan sesuai dengan bidangnya, menciptakan

suasana pembelajaran yang religius, menciptakan lingkungan kerja yang baik dengan strategi team work, dan penataan lingkungan sekolah yang bersih dan kondusif.

Dari latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan ini ke dalam sebuah tulisan skripsi dengan judul, **“Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membina Guru di MIN Semampir Kediri”**.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana strategi yang dilakukan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam upaya membina guru ?
2. Bagaimana perilaku kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam membina guru ?
3. Faktor apa saja yang mempengaruhi Kepala Sekolah MIN Semampir dalam upaya membina ?

C. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan strategi yang dilakukan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam upaya membina guru.
2. Mendeskripsikan perilaku kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam membina guru.
3. Mendeskripsikan faktor yang mempengaruhi Kepala Sekolah MIN Semampir dalam upaya membina guru.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian skripsi ini adalah.

1. Bagi peneliti diharapkan dapat menambah Khazanah keilmuan dan pengalaman, sehingga dapat mengembangkan wawasan mengenai kepemimpinan kepala sekolah
2. Bagi Lembaga pendidikan diharapkan dapat menjadi dasar pemikiran untuk perkembangan pendidikan di MIN Semampir kota Kediri dan sekolah dasar lainnya, khususnya melalui Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam membina guru
3. Memberikan kontribusi secara teoritis dan praktis terhadap upaya Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam membina guru di MI atau sekolah islam yang lain.
4. Menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya atau penelitian lain dalam membangun konsep untuk memperkaya temuan-temuan peneliti.

E. Batasan Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini agar pembahasan dari permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini tidak meluas, sehingga tidak menimbulkan kekeliruan, batasan pembahasannya hanya mencakup pada :

1. Menjelaskan strategi yang dilakukan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam upaya membina guru.
2. Menjelaskan perilaku kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam membina guru.

3. Menjelaskan factor yang mempengaruhi Kepala Madrasah MIN Semampir dalam upaya membina guru.

F. Definisi Istilah

Definisi istilah dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghindari kesalah fahaman dalam memahami istilah kata yang ada, sehingga dengan adanya definisi istilah akan memudahkan pembaca untuk memahami setiap kata yang muncul dalam kalimat yang telah ditulis oleh peneliti. Berikut definisi yang dapat diuraikan oleh penulis :

1. Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai perilaku atau kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitan antara tugas dan hubungan dengan bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.¹¹

2. Pembinaan Guru

Serangkaian usaha bantuan kepada guru, terutama bantuan yang berwujud layanan professional yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, penilik sekolah, dan pengawas serta pembina lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan proses dan hasil belajar.¹²

¹¹ Marno dan Trio Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung : PT Refika Aditama, 2008), hlm. 157

¹² Ali Imron, *op.,cit.* hlm. 9.

3. Strategi Pembinaan

Cara atau keputusan yang diambil sebagai usaha memberikan bantuan kepada guru untuk meningkatkan proses dan hasil belajar yang dilaksanakan melalui program-program yang telah disepakati bersama.

G. Penelitian Terdahulu

Tabel 1.2
Tabel Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Tahun dan Judul Buku	Fokus Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Kesimpulan
Hurin'In	2007, Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di MTS Surya Buana	<ul style="list-style-type: none"> • Berfokus pada profil Kepala Sekolah di MTs Surya Buana. • Berfokus pada profesionalitas guru di MTs Surya Buana. • Berfokus pada perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di MTs Surya Buana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sama-sama meneliti tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah • Metode penelitian 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian • Perilaku kepala Madrasah untuk membina guru • Strategi yang dilakukan kepala Madrasah dalam membina guru • Factor yang mempengaruhi kepala Madrasah dalam membina guru 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunci kesuksesan kepemimpinan terletak pada persoalan komunikasi, ketulusan, keikhlasan dan jalinan kerjasama dengan rekan kerjanya. • Guru di MTs Surya Buana mempunyai indikasi guru yang profesional, dengan berkompeten di bidangnya, menguasai dua bahasa yakni Bahasa Arab dan Bahasa Inggris, mempunyai kemampuan yang lebih di bidang agama, mempunyai komitmen yang tinggi, familiar serta bisa diterima siswa dengan baik. • Perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah MTs Surya Buana dalam pembinaan guru dan bawahan menggunakan pendekatan yang mengarah pada perilaku situasional

Kadi	2010, Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Partisipasi Kerja Guru di SMK NEGERI 1 Purwosari Kabupaten Pasuruan.	<ul style="list-style-type: none"> • Focus pada Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan partisipasi kerja guru, • Focus pada strategi yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru • Focus pada respon para guru terhadap prilaku kepala sekolah dalam upaya meningkatkan partisipasi kerja guru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sama-sama meneliti tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah • Metode penelitian 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian • Perilaku kepala Madrasah untuk membina guru • Starategi yang dilakukan kepala Madrasah dalam membina guru • Factor yang memengaruhi kepala Madrasah dalam membina guru 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan Kepala SMK Negeri 1 Purwosari dalam peningkatan Partisipasi Kerja Guru, dengan cara demokratis dan transformasional kharismatik, dengan beberapa indikator antara lain : adanya rasa persaudaraan, adanya kebebasan berkreasi dan beraktifitas, senang menerima ide, saran maupun kritik, adanya komunikasi yang terbuka dalam setiap pengambilan kebijakan • Strategi yang digunakan adalah Kepala Sekolah dalam membagi tugas dan pekerjaan sesuai dengan bakat dan kemampuan masing-masing personil, karakteristik guru, kejelian dan keefektifan dalam melihat tingkat kemampuan guru, memotivasi guru, mengikutkan pada MGMP atau pelatihan, program yang dihasilkan Kepala Sekolah, dianjurkan untuk banyak membaca. • Kepala SMK Negeri 1 dalam upaya peningkatan partisipasi kerja mendapat respon yang sangat baik dari guru, karyawan, bahkan semua warga sekolah, hal ini disebabkan karena yang dilakukan Kepala Sekolah sesuai dengan yang diinginkan oleh bawahan
------	--	--	--	---	---

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

¹³

Menurut Miftah Toha,

Menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perorangan maupun kelompok, dan dapat terjadi dimana saja asalkan seseorang menunjukkan kemampuan mempengaruhi perilaku orang-orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.¹⁴

Menurut Nawawi,

Mengatakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi, dan mengarahkan prang-orang didalam organisasi atau lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya, dan pemimpin pendidikan harus mampu bekerjasama dengan orang-orang yang dipimpinya untuk memberikan motivasi agar melakukan pekerjaan secara ikhlas.¹⁵

Menurut pendapat Bennis, Narus, dan Zaleznik berpendapat bahwa kepemimpinan dan manajemen diasumsikan nilainya saling bertentangan dan berbeda kepribadian. Manajer menghasilkan stabilitas, keteraturan dan

¹³ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang : UIN Maliki Press, 2010), hlm. 1

¹⁴ John Suprihanto, dkk. *Perilaku Organisasional* (Yogyakarta : Aditya Media, 2003), hlm. 94

¹⁵ Marno dan Trio Supriyatno, *op.cit.*, hlm. 33.

efisiensi, sementara pemimpin menghargai fleksibilitas, inovasi dan adaptasi. Manajer sangat memperhatikan bagaimana sesuatu diselesaikan, dan mereka berusaha untuk membuat orang dapat melakukannya dengan lebih baik. Para pemimpin sangat memperhatikan apa arti berbagai hal bagi orang-orang dan berusaha agar orang menyepakati hal-hal terpenting yang harus dilakukan.¹⁶

Dan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan orang lain atau bawahan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien secara bersama-sama. Pemimpin juga dipandang sebagai pusat penggerak dari semua elemen sekolah yang berupa sumber-sumber dan alat-alat yang dapat di dayagunakan dalam pengembangan sebuah organisasi. Pemimpin juga memiliki tanggung jawab dalam menciptakan, melaksanakan dan menjalankan tugas yang sudah direncanakan untuk pengembangan organisasi sekolah.

Dalam perspektif islam pengelolaan kepemimpinan terdapat dalam,

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِي الْاَرْضِ خَلِيْفَةً

¹⁶ Gary Yulk dengan Editor Budy Suprianto, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta : indeks, 2005), hlm. 6-7

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, sesungguhnya aku hendak menjadikan seseorang khalifah di muka bumi ini” (Q.S. Al Baqarah (2) : ayat 30)¹⁷

Dari penjabaran makna ayat tersebut, Allah menunjuk salah satu manusia pilihan di antara manusia di bumi yang nantinya akan dijadikan pemimpin (khalifa di bumi) dengan mengemban tugas memakmurkan bumi melalui cara menyeru orang lain untuk diajak dalam kebaikan dan meninggalkan kemunkaran.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan taatilah Rasulnya dan ulul amri di antara kamu”. (Q.S. Anisa (4) : ayat 59).¹⁸

Di serukan juga untuk kita selain taat kepada Allah dan Rasull, kita harus taat kepada pemimpin dalam kehidupan bersosial. Pemimpin dalam dunia sosial berperan sebagai panutan dan sebagai orang yang mengarahkan kita kepada kemaslahatan bersama untuk tujuan yang mulia.

2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Sikap dan perilaku Kepala Sekolah dalam memimpin sekolahnya akan beragam, hal tersebut dikarenakan faktor-faktor kontekstual, seperti kondisi kelompok subjek yang dipimpin, keadaan situasi sekolah, kendala yang dihadapi, dan faktor individual kepala sekolah itu sendiri. Bertolak

¹⁷ Penyelenggara Penerjemah Al-Qur’an. 2010. *AL-‘ALIM AL-Qur’an dan Terjemahannya Edisi Ilmu Pengetahuan* (Bandung : Mirzan Utama Media, 2010), hlm. 7.

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 88.

dari perilaku pemimpin dalam sekelompok manusia organisasional, kita dapat mengelompokkan kepemimpinan seorang dalam tipe-tipe tertentu yang masing-masing memiliki ciri-ciri tersendiri. Berikut tipe kepemimpinan :

a. *Tipe Pemimpin Otoriter*

Kepemimpinan otoriter berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung pada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, bekerja keras, tertib dan tidak boleh dibantah. Sikapnya senantiasa mau menang sendiri, tertutup terhadap ide luar dan hanya idenya dianggap akurat.

b. *Tipe Pemimpin Demokratis*

Berasumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pimpinan yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan. Kritik terhadap pendekatan ini adalah cenderung menghasilkan keputusan yang disukai dari pada keputusan yang tepat.¹⁹

c. *Tipe Pemimpin Laizzes Faire*

Sifat kepemimpinan seperti ini memiliki makna seolah-olah tidak tampak, sebab pada tipe ini seorang pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada para anggota dalam melaksanakan tugasnya, atau secara tidak langsung segala peraturan, kebijakan (*policy*) suatu institusi berada di tangan anggota.

¹⁹ Mulyadi, *op.cit.*, hlm. 44-47

d. *Pemimpin Pseudo Demokratis*

Adalah tipe pemimpin yang menjalankan kepemimpinannya dalam arti demokrasi yang semu, artinya seorang pemimpin yang memiliki sifat pseudo demokratis hanya menampakkan sikapnya saja yang demokratis, dibalik kata-katanya yang penuh tanggung jawab ada siasat yang sebenarnya merupakan tindakan yang absolut. Pemimpin tipe ini penuh dengan manipulasi sehingga pendapatnya sendiri yang harus disetujui.²⁰

e. *Kepemimpinan Transaksional*

Adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahannya. Kepemimpinan transaksional juga dipandang sebagai *contingent reinforcement* atau dorongan kontingen dalam bentuk *reward dan punishment* yang telah disepakati bersama dalam kontrak kerja.

f. *Kepemimpinan Transformasional*

Menurut Burns kepemimpinan ini sebagai suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut menaikkan diri ke tingkan moralitas dan motivasi yang lebih tinggi seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, kebencian. Menurut Covey dan Peters seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas,

²⁰ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan* (Bandung :Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 216

memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasaranya telah tercapai.

g. *Kepemimpinan Visioner Leadership*

Adalah kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan dan didambakan bagi peningkatan kualitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki misi (*Visionary Leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan memimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan/ mensosialisasikan/ menstranformasikan, dan mengimplementasikan pikiran-pikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.²¹

h. *Kepemimpinan Situasional*

Disebut juga kepemimpinan yang tidak tetap atau kontingensi. Gaya ini berasumsi tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam semua kondisi. Oleh karena itu, gaya situasional akan menerapkan gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas factor-faktor, pemimpin, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok).²²

²¹ Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hlm. 75-82

²² Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Manajement* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2001), hlm. 158-159

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya diartikan sebagai sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai. Atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindak seorang pimpinan baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya.²³

Rivai Mengatakan,

Bahwa secara konseptual gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku dan strategi yang merupakan hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.²⁴

Menurut Thoha gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.²⁵ Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilah pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin untuk bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membantuk gaya kepemimpinan.

Ada banyak gaya yang ditetapkan dalam mengelola organisasi sekolah. Namun menurut Hendyat Soetopo dari kajian para ahli, gaya kepemimpinan menekankan pada dua klasifikasi yaitu *Task Oriented*

²³ Mulyadi, *op.cit.*, hlm. 41.

²⁴ *Ibid.*, hlm. 44.

²⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasisi Sekolah Cetakan Pertama* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 108.

Leadership atau kepemimpinan yang berorientasi pada tugas sebagai gaya pertama (meminjam istilah Hoy dan Miskel), dan *Relationship Oriented Leadership* atau kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar manusia sebagai dimensi kedua (meminjam istilah Blake dan Mouton).²⁶

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*Task Oriented Leadership*), yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada perilaku pemimpin yang mengarah pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, adanya saluran komunikasi, metode kerja, dan prosedur pencapaian tujuan yang jelas. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar manusia (*Relationship Oriented Leadership*) adalah kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada perilaku pemimpin yang mengarah pada hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan hubungan antar pimpinan dengan stafnya.²⁷

Gaya kepemimpinan mengacu pada struktur kebutuhan pemimpin yang memotivasi perilaku dalam berbagai situasi antar pribadi. Intinya gaya kepemimpinan merupakan karakteristik kepribadian seorang pemimpin dalam mengelola dan mengembangkan organisasi sekolah yang dipimpinnya.

4. Pendekatan Perilaku Kepemimpinan (*Behavior Theory*)

Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai perilaku atau kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam

²⁶ Hendyat Soetopo, *op.cit.*, hlm 232.

²⁷ *Ibid.*, hlm. 231-232

aktivitas kepemimpinannya dalam kaitan antara tugas dan hubungan dengan bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.²⁸ Pendekatan perilaku merupakan suatu pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan dan kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan itu akan tampak ketika pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memimpin rapat anggota, cara mengambil putusan dan lainnya.²⁹ Perilaku yang mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin dapat melibatkan diri dan melakukan komunikasi dua arah misalnya, mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.³⁰

Menurut pendapat James Owen (1973)

Berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun dari hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam satu situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain.

Robert F. Bales mengemukakan hasil penelitian,

Bahwa kebanyakan kelompok yang efektif mempunyai bentuk kepemimpinan yang terbagi (*shared leadership*), umpamanya satu orang menjalankan fungsi tugas dan anggota yang lain melaksanakan fungsi social.³¹

a. Menurut Robert Tannenbaum dan Schmidt (1973)

²⁸ Marno dan Trio Supriyatno, *op.cit.*, hlm. 157.

²⁹ Ngalim Purwanto, *op.,cit.* hlm. 32

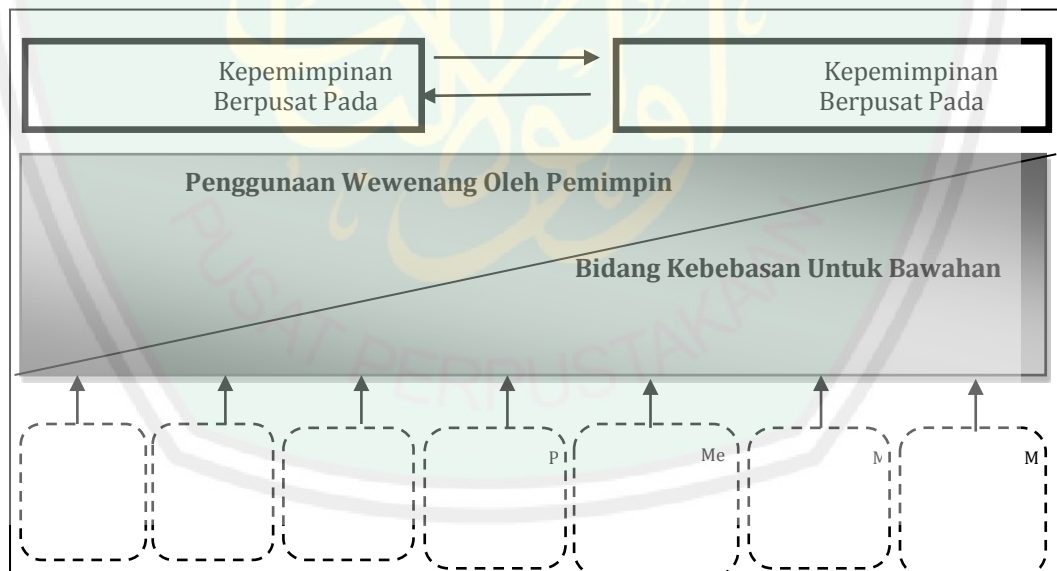
³⁰ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dan Manajemen* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada,1995), hlm. 64.

³¹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 91.

Memandang berbagai macam perilaku pemimpin sebagai kontinum. Kontinum yang terdiri dari ragam gaya kepemimpinan yang sangat bergantung pada situasi dan perpaduan (*contingency*) antara kepribadian pemimpin dan jenis struktur tugas dalam organisasi tertentu. Artinya tiga kekuatan yang harus dipertimbangkan, yaitu kekuatan pada diri pemimpin, kekuatan pada bawahan, dan kekuatan pada situasi. Pendekatan ini melihat bahwa pimpinan yang efektif dan fleksibel, mampu melihat perilaku kepemimpinan yang diperlakukan dalam waktu dan situasi tertentu.³²

Gambar 2.1

Kontinum Perilaku Pemimpin Menurut Robert Tannenbaum



b. Studi Kepemimpinan Ohio State University

Hersey dan Bhlanchard mengembangkan instrument untuk mempelajari bagaimana perilaku seorang pemimpin menjalankan tugasnya. Instrument tersebut dinamakan *Leader Behavior Deskription*

³² *Ibid.*, hlm. 91

Questionare (LDB) dipakai untuk melukiskan dua aspek kepemimpinan yang dinamakan *Inisiating Structur dan Consideration*. *Inisiating Structure* adalah cara pemimpin melukiskan hubungan dengan bawahan dalam menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, metode dan prosedur. *Consideration* adalah berkaitan saling mempercayai, penghargaan, dan kehangatan antara pemimpin dan bawahan.³³

Penelitian yang dilakukan oleh **Fleishman** dan kawan-kawan di University of Ohio menghasilkan dua factor kepemimpinan, yaitu kepemimpinan yang diacu sebagai pemrakarsa struktur (*Initiating Structure*) dan pertimbangan (*Consideration*). Perilaku kepemimpinan *Initiating Structure* cenderung lebih mementingkan tujuan organisasi dari pada memperhatikan bawahan, sehingga pemimpin dengan perilaku semacam ini biasanya suka mengatur, menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya. Sedangkan perilaku kepemimpinan *Consideration* cenderung lebih ke arah kepentingan bawahan, dimana hal itu ditunjukkan dengan hubungan yang hangat antara seorang atasan dengan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan.³⁴

Para peneliti dari Universitas Ohio ini, mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama yang disebut Kuadran Kepemimpinan Ohio State.³⁵

³³ *Ibid.*, hlm. 93

³⁴ Jhon Suprihanto, dkk. *Op.cit.*, hlm. 98.

³⁵ *Ibid.*, hlm. 99

Gambar 2.2

Kuadran Kepemimpinan Ohio State

Keterangan :
 IS : Initiating Struvture
 C : Considerat
 ion
 R : Rendah
 T : Tinggi

IS = R C = T	IS = T C = T
IS = R C = R	IS = T C = R

R

T

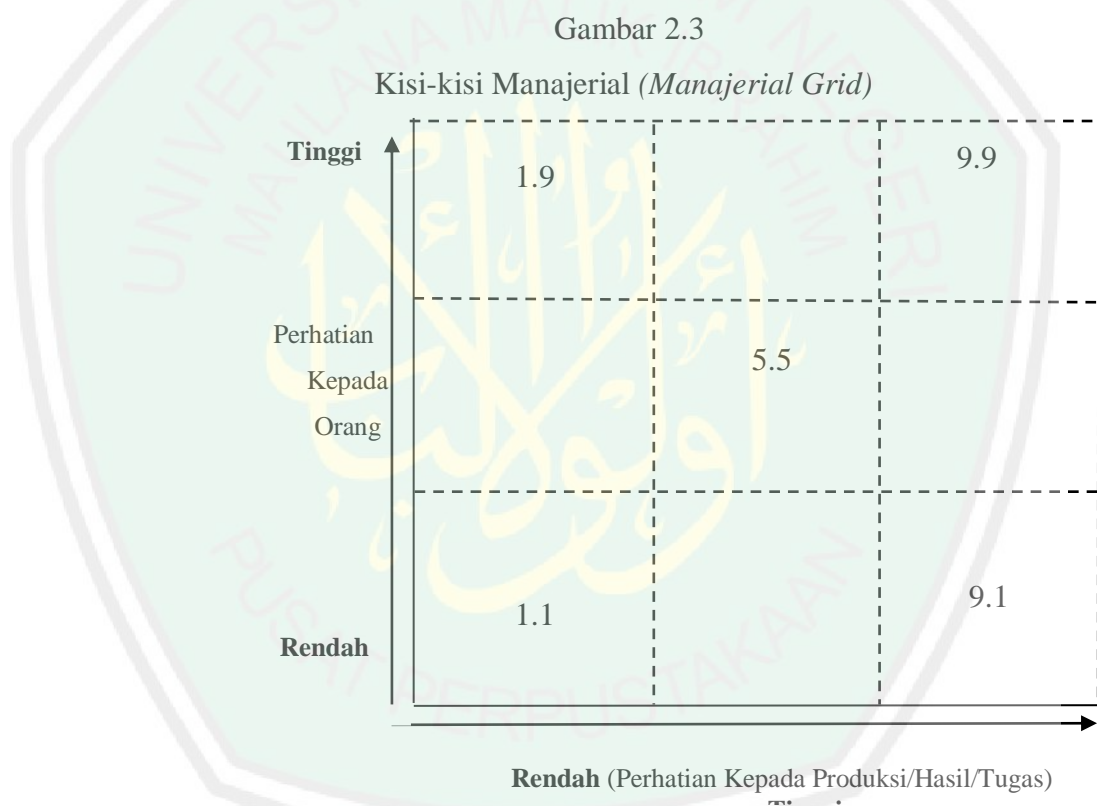
Kesimpulannya adalah penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio menyatakan bahwa gaya pemimpin dengan tingkat Initiating structure dan consideration yang sama-sama tinggi biasanya menghasilkan hal-hal yang positif.

c. ***The Managerial Grid*** yang dikembangkan oleh Robert R. Blake dan James S. Mouton

Perilaku kepemimpinan yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton adalah, gaya perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada anggota organisasi (*Conceren For Peopel*) dan pada produksi (*Conceren For Production*) serta kombinasi antara kedua ekstrim. Blake dan Mouton mengembangkannya dalam kisi-kisi manajerial

yaitu suatu diagram yang mengukur perhatian relative seorang pemimpin terhadap manusia dan produksi.³⁶

Tinggi rendahnya perhatian terhadap kedua macam perilaku ini ditunjukkan dengan angka 1 sampai 9. Angka 1 menunjukkan perhatian minimum, angka 5 menunjukkan perhatian madya, dan angka 9 menunjukkan angka perhatian maksimum.³⁷



Masing-masing dari 5 gaya itu oleh Blake dan Mouton diberi penjelasan sebagai berikut 1.1 disebut juga *manajemen acuh tak acuh* dengan perhatian rendah terhadap manusia dan perhatian rendah pada tugas atau produksi, 1.9 disebut juga *manajemen klub* dengan

³⁶ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2010), hlm. 182.

³⁷ Nanang Fatah, *op.cit.*, hlm. 94.

perhatian penuh terhadap orang tetapi perhatian rendah terhadap produksi, 5.5 disebut juga *manajemen manusia organisasi* dengan perhatian terhadap produksi maupun anggota organisasi pada tingkat sedang, 9.1 disebut juga *manajemen otoriter* dengan perhatian tinggi pada produksi tetapi karyawan tidak mendapat perhatian yang sama tinggi, 9.9 disebut juga *manajemen tim* dengan perhatian tinggi pada produksi dan pada moral serta kepuasan anggota organisasi.³⁸

d. Sedangkan Rensis Likert

Menyusun model efektifitas kepemimpinan menjadi empat tingkat yang digambarkan sebagai berikut,³⁹

Gambar 2.4

Sistem Kepemimpinan Likert



Rensis Likert dalam penelitiannya menemukan bahwa pengawas yang berorientasi pada karyawan mempunyai semangat kerja dan produktifitas lebih baik dari pada yang berorientasi pada pekerjaan. Berdasarkan dua kategori gaya dasar tersebut, disusun model empat tingkat efektifitas manajemen yaitu,⁴⁰

³⁸ Engkoswara dan Aan Komariah, *op.cit.*, hlm. 183.

³⁹ Nanang Fatah, *op.cit.*, hlm. 94.

⁴⁰ Engkoswara dan Aan Komariah, *op.cit.*, hlm. 182

- 1) **Sistem 1**, pemimpin membuat keputusan sendiri tentang pekerjaan dan memerintahkan anggota untuk melaksanakannya berdasarkan standart dan metode yang telah ditetapkan.
- 2) **Sistem 2**, pemimpin membuat keputusan sendiri dan memerintahkan kepada anggota tetapi sudah mulai memberikan kebebasan kepada anggota untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah. Dalam batas tertentu anggota diberi fleksibilitas dalam melaksanakan tugas-tugas.
- 3) **Sistem 3**, pemimpin membuat keputusan dan perintah setelah dilakukan diskusi. Pelaksanaan tugas dapat dilakukan berdasarkan cara anggota sendiri. Diberikan penghargaan untuk memotivasi kerja anggota.
- 4) **Sistem 4**, pemimpin telah melibatkan kelompok dalam kepemimpinannya. Anggota dipastikan secara penuh dan diberi kepercayaan untuk bersama-sama mengembangkan organisasi. Penghargaan terhadap anggota tidak semata-mata dalam bentuk fisik tetapi juga aktualisasi diri.⁴¹

5. Taksonomi Perilaku Kepemimpinan Gary Yulk

Pada perkembangan berikutnya terdapat peningkatan penelitian tentang hubungan perilaku kepemimpinan yang spesifik terhadap berbagai kriteria tentang efektivitas pemimpin. Dari beberapa hasil penelitian tentang perilaku kepemimpinan tersebut, secara garis besar dapat

⁴¹ *Ibid.*, hlm. 182

dikelompokkan dalam taksonomi, yang disebut taksonomi yang terintegrasi. Yulk (1994) menggamabarkan bahwa hal tersebut meliputi: merencanakan dan mengorganisasi (*planning and organizing*), memecahkan masalah (*problem soving*), menjelaskan peran dan sasaran (*clarifying role and objektives*), memberi informasi (*informing*), memantau (*monitoring*), memotivasi dan memberikan inspirasi (*motivating and inspiring*), berkonsultasi (*consulting*), mendelegasikan (*delegeting*), memberi dukungan (*supporting*), mengembangkan dan membimbing (*developing and mentoring*), mengelola konflik dan membangun tim (*managing konflik and time building*), membangun jaringan kerja (*networking*), pengakuan (*recognizing*), memberi imbalan (*rewarding*).⁴²

6. Pedoman Perilaku Kepemimpinan

Dalam taksonomi yang teintegrasi tentang perilaku kepemimpinan di atas, yakni perilaku-perilaku dalam perencanaan, pemecahan masalah, menjelaskan, member informasi, dan memantau, hendaknya mengikuti pedoman-pedoman dalam melakukan kegiatan-kegiatan perilaku kepemimpinan itu. Pedoman-pedoman tersebut adalah sebagai berikut⁴³ :

- 1) *Pedoman Perilaku Kepemimpinan dalam Melakukan Perencanaan* yaitu, mengidentifikasi langkah-langkah tindakan yang perlu, mengidentifikasi urutan optimal dari langkah-langkah tindakan, estimasi dari waktu yang dibutuhkan untuk menjelaskan masing-

⁴² Mulyadi, *op.cit.*, hlm. 48-51

⁴³ Marno dan Trio Supriyatno, *op.cit.*, hlm. 43-45

masing langkah tindakan, menentukan waktu dimulainya dan batas waktu bagi tiap langkah tindakan, membuat estimasi dari biaya bagi tiap langkah tindakan, tentukan pertanggung jawaban bagi tiap langkah tindakan, menggamabarkan prosedur-prosedur untuk memantau kemajuan, berkonsultasi dengan orang lain untuk mengkordinasikan setiap rencana.

- 2) *Pedoman Perilaku Kepemimpinan dalam Melakukan Pemecahan Masalah yaitu*, Mengambil tanggung jawab untuk menangani masalah utama, memilih masalah secara bijak, membuat diagnosis yang cepat namun sistematis mengenai masalah tersebut, mengidentifikasi hubungan-hubungan di antara masalah-masalah, bereksperimen dengan pemecahan yang inovatif, mengambil tindakan yang tegas dalam menghadapi krisis.
- 3) *Pedoman Perilaku Kepemimpinan Dalam Mendefinisikan/ Menjelaskan Tanggung Jawab Tugas yaitu*, mengadakan pertemuan dengan bawahan untuk bersama-sama mendefinisikan tugas, menentukan prioritas bagi berbagai tanggung jawab, menjelaskan kewenangan jangkauan bawahan.
- 4) *Pedoman Untuk Menetapkan Tujuan-Tujuan Kinerja yaitu*, menentukan tujuan-tujuan untuk aspek-aspek relevan dari kinerja, menentukan tujuan-tujuan yang jelas dan spesifik, menetapkan batas waktu untuk mencapai masing-masing tujuan, menentukan tujuan-tujuan yang menentang namun realities, berkonsultasi dengan para

bawahan dalam menentukan tujuan-tujuan, memformulasikan persetujuan-persetujuan secara tertulis.

- 5) *Pedoman Untuk Memberi Tugas yaitu*, menerangkan secara jelas tugas yang diberikan, menerangkan alasan dari sebuah tugas, memeriksa keabsahan jika perlu, memeriksa mengenai pemahaman, tindak lanjut untuk periksa kepatuhan.
- 6) *Pedoman Untuk Memberi Instruksi Mengenai Cara Melakukan Tugas yaitu*, menjelaskan tujuan prosedur, memperlihatkan dan menjelaskan prosedur-prosedur yang ada, meminta agar bawahan menceritakan kembali prosedur-prosedur tersebut, membuat agar bawahan berlatih pada setiap langkah, memberi umpan balik, membuat agar orang tersebut melatih seluruh prosedur, menggunakan bantuan alat belajar jika perlu.
- 7) *Pedoman Perilaku Kepemimpinan dalam Menginformasi yaitu*, menentukan informasi yang dibutuhkan orang, memperbaiki akses langsung oleh yang lain terhadap informasi teknis, menghindari informasi yang berlebihan dan tidak relevan, memilih bentuk informasi yang tidak cocok, menyoroiti informasi penting untuk mendapatkan perhatian, senantiasa memberikan informasi dalam situasi kritis, memberitahukan kepada bawahan tentang kegiatan unit, mendistribusikan keputusan dan persetujuan yang dicapai dalam sebuah pertemuan.

8) *Pedoman Perilaku Kepemimpinan dalam Memantau Kegiatan dan Lingkungan yaitu*, mengidentifikasi dan mengukur indikator utama kinerja unit, memonitor variable-variabel kunci dan juga hasil-hasil, mengukur kemajuan terhadap perencanaan dan anggaran, mengembangkan sumber-sumber informasi yang independent, mengamati kegiatan-kegiatan secara langsung, mengajukan pertanyaan yang spesifik, memberikan dorongan untuk melaporkan masalah dan kesalahan, mengadakan pertemuan untuk meninjau kemajuan, belajar dari kejutan dan kegagalan.

7. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kata “*Kepala*” dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “*Sekolah*” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai, “*seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran*”. Kata memimpin dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.⁴⁴

⁴⁴ Wahjosumidyo, *op.cit.*, hlm. 83

Perilaku individu dalam organisasi adalah sikap dan tindakan atau tingkahlaku seorang manusia atau individu dalam organisasi sebagai ungkapan dari kepribadian, persepsi dan sikap jiwanya, dimana bisa berpengaruh terhadap prestasi dirinya dan organisasinya. Pemimpin adalah agen perubahan yang utama dalam sebuah organisasi, karena ia adalah pembuat kebijakan.⁴⁵

Dalam melaksanakan fungsi dan penanannya sebagai kepala sekolah yang efektif, kepala sekolah dapat menjadikan pedoman perilaku dan sikap sebagai patokan dalam melakukan kegiatan-kegiatan sebagai seorang pemimpin yang telah di ungkapkan oleh Gery Yulk yaitu perilaku dalam merencanakan dan mengorganisasi, memecahkan masalah, menjelaskan peran dan sasaran, memberi informasi, memantau, memotivasi dan memberikan inspirasi, berkonsultasi, mendelegasikan, memberi dukungan, mengembangkan dan membimbing, mengelola konflik dan membangun tim, membangun jaringan kerja, pengakuan, memberi imbalan.⁴⁶ Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan kegiatan-kegiatan kepemimpinannya hendaknya berpatokan pada pedoman agar tujuan yang telah ditetapkan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Di samping itu unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang efektif yaitu pemimpin yang dapat memilih perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi

⁴⁵ Mas'ud Said, *Kepemimpinan Pengembangan Organisasi Team Building Dan Perilaku Inovatif* (Malang : Maliki Press, 2008), hlm. 103

⁴⁶ Mulyadi, *op.cit.*, hlm. 48-51.

dengan mempertimbangkan tiga kekuatan yaitu, perilaku pemimpin itu sendiri, perilaku bawahan, lingkungan situasi.⁴⁷ Memandang berbagai macam perilaku pemimpin sebagai kontinum sesuai pernyataan yang diungkapkan oleh *Robert Tannenbaum dan Schmidt*. Unsur-unsur tersebut saling berkait dan saling mempengaruhi.⁴⁸

Jadi perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang efektif yaitu perilaku yang dapat mempertimbangkan tiga hal pokok dalam melaksanakan pembinaan guru yang telah direncanakan dan menjadi tujuannya. Tiga hal pokok tersebut, bersumber dari *faktor internal dan eksternal* penentuan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan lembaga pendidikannya. *Factor internal* tersebut berasal dari diri pemimpin itu sendiri, bagaimana perilaku yang dimilikinya dalam menjalankan fungsi dan perannya sebagai kepala sekolah. Kemudian *faktor eksternalnya* ada dua yang pertama berasal dari perilaku hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang dapat menciptakan hubungan yang saling bekerjasama membantu untuk dapat mencapai tujuan organisasi sekolah melalui team work, dan yang ke dua berasal dari kekuatan pada pengelolaan lingkungan situasi yang ada.

B. Strategi Pembinaan Guru

1. Pengertian Sumber Daya

⁴⁷ Marno dan Trio Supriyatno, *op.cit.*, hlm. 45.

⁴⁸ Nanang Fatah, *op.cit.*, hlm. 91

Sumber daya organisasi secara garis besar dapat dibedakan kedalam dua kelompok, yaitu : sumber daya manusia (*human resources*), dan sumber daya non manusia (*non human resources*) yang terdiri dari sumber daya alam (*natural resources*), model, mesin, teknologi, material dan lain-lain. Kedua kategori sumber daya tersebut sama-sama pentingnya, akan tetapi sumber daya manusia mempunyai factor dominan, karena satu-satunya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, karsa, kebutuhan, pengetahuan dan ketrampilan, motivasi, karya dan prestasi dan sebagainya.⁴⁹

Hadari Nawawi mengatakan bahwa yang dimaksud sumber daya manusia meliputi tiga pengertian :

- a. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan)
- b. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/ non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.⁵⁰

Sedangkan yang dimaksud Guru atau tenaga pendidik dapat diartikan sebagai sekelompok sumber daya manusia yang ditugasi untuk

⁴⁹ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Kontekas Organisasi Publik* (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2003), hlm. 10

⁵⁰ *Ibid.*, hlm. 9

membimbing, mengajar, dan atau melatih peserta didik, mereka adalah tenaga pengajar, tenaga pendidik yang secara khusus diangkat dengan tugas utama mengajar pada jenjang pendidikan dasar dan menengah.⁵¹

Jadi yang dimaksud dengan sumber daya tenaga guru adalah sumber daya manusia yang bekerja di lingkungan organisasi pendidikan yang memiliki potensi sebagai penggerak dan pelaksana atas tanggung jawab yang diembanya, baik berasal dari diri sendiri maupun orang lain (pemimpin) sebagai sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tujuan Pengelolaan Sumber Daya Guru

Tujuan utama dari pengelolaan sumber daya manusia adalah untuk menciptakan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya adalah sangat tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu sumber daya manusia tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.⁵²

Tujuan ini dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional sebagai berikut :

- a. Tujuan Masyarakat (*societal objective*) Untuk bertanggung jawab secara sosial dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah

⁵¹ Wahjosumidjo, *op.,cit.* hlm. 271

⁵² Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2003), hlm. 118

masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.⁵³

- b. Tujuan organisasi (*Organization objective*), Untuk mengenal bahwa sumber daya manusia itu ada (*exist*), perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisai tersebut.⁵⁴
- c. Tujuan fungsi (*Functional objective*), Pelaksanaan tujuan fungsi sumber daya manusia ini akan membantu organisasi dalam (1) memperkirakan jumlah dan jenis tenaga kependidikan yang diperlukan saat ini maupun masa yang akan datang, (2) menentukan cara bagaimana tenaga-tenaga yang diperlukan itu diperoleh.⁵⁵
- d. Tujuan personel (*Personel objective*), Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan

⁵³ *Ibid.*, hlm. 118

⁵⁴ *Ibid.*, hlm. 118

⁵⁵ Burhanuddin, *Manajemen Pendidikan : Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan* (Malang : UNM, 2003), hlm. 71

seharusnya dipenuhi, dan sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan (*maintain*) terhadap karyawan itu.⁵⁶

3. Fungsi Pembinaan Guru

Fungsi pembinaan guru menurut Jane meliputi memelihara program pengajaran sebaik-baiknya, menurut Burton adalah menilai dan memperbaiki factor-faktor yang mempengaruhi hal belajar, menurut Wiles adalah memperbaiki situasi belajar anak-anak.⁵⁷

Menurut Briggs, Selain itu pembinaan atau supervise berfungsi untuk mengkoordinasi, menstimulasi dan mengarahkan pertumbuhan guru-guru, menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan pengetahuan dan ketrampilan guru serta staf, mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan guru.⁵⁸

Sehingga dapat disimpulkan fungsi pembinaan guru adalah menumbuhkan iklim bagi perbaikan proses dan hasil belajar melalui serangkaian upaya pembinaan terhadap guru, melalui layanan profesi. Selain itu tujuan pembinaan adalah untuk memaksimalkan kemampuan, ketrampilan, dan kompetensi guru yang berbeda menjadi efektif dan efisien untuk dapat menjalankan tugas secara bertanggung jawab dan mandiri.

⁵⁶ Soekidjo Notoatmojo, *op.cit.*, hlm. 119

⁵⁷ Ali Imron, *op.cit.*, hlm. 13

⁵⁸ *Ibid.*, hlm. 13

4. Prinsip-Prinsip Pembinaan Guru

Agar pembinaan guru dapat dilakukan dengan baik, perlu dipedomani prinsip-prinsip pembinaan guru. Yang dimaksud prinsip adalah sesuatu yang harus dipedomani dalam suatu aktivitas. Para pakar mengidentifikasi prinsip-prinsip pembinaan guru sesuai dengan sudut tinjauan mereka.

Depdikbut (1896) mengemukakan prinsip-prinsip pembinaan guru sebagai berikut,⁵⁹

- a. Dilakukan sesuai dengan kebutuhan guru
- b. Hubungan antara guru dengan Pembina didasarkan atas kerabat kerja
- c. Pembinaan ditunjang sifat keteladanan dan terbuka
- d. Dilakukan secara terus menerus
- e. Dilakukan melalui berbagai wadah yang ada
- f. Diperlancar melalui peningkatan koordinasi dan sinkronisasi horizontal dan vertikal baik di tingkat pusat maupun daerah.

5. Teknik Pembinaan Guru

Dalam buku pedoman pembinaan Guru yang dikeluarkan oleh Depdikbut (1986), teknik-teknik pembinaan guru meliputi : kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat dewan guru, kunjungan antar kelas, kunjungan sekolah, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, penerbitan bulletin professional dan penataran,⁶⁰

⁵⁹ Ali Imron, *op.cit.*, 13-14

⁶⁰ Ali Imron, *op.cit.*, hlm. 90-97

- a. *Kunjungan Kelas*, dalam literature asing dikenal dengan istilah *class room visitation*. Disamping itu, ada juga pakar yang mengistilahkan *class room visitation and observation*. Menurut Tahalele Yang dimaksud kunjungan kelas adalah kegiatan pembinaan yang dilakuakn oleh kepala sekolah pada saat guru sedang mengajar dikelas.
- b. *Pertemuan Pribadi*, pertemuan pribadi ini disitilahkan oleh kurikulum 75 dengan pertemuan individual. Beberapa kepustakaan asing menyebut dengan istilah *individual conference* menurut Adams dan Dickey. Yang dimaksud dengan pertemuan pribadi ialah pertemuan percakapan, dialog atau tukar pikiran antara kepala sekolah dengan guru mengenai usaha peningkatan kemampuan professional. Pertemuan pribadi dapat dilakukan secara formal dan secara informal menurut Depdikbud. Menurut Tahalele pertemuan pribadi dapat dilakukan setelah kunjungan kelas. Menurut Kyte percakapan pribadi dapat dilakukan setelah kunjungan kelas dan memulai percakapan biasa sehari-hari. Menurut Sweringen percakapan pribadi terdiri dari *class room conference, office conference, casual conference, observation visitation*.
- c. *Rapat Dewan Guru*, rapat dewan guru sering dikenal juga dengan rapat guru, rapat staf dan rapat sekolah. Yang dimaksudkan dengan rapat dewan guru adalah pertemuan antara semua guru dengan kepala sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah atau seseorang yang ditunjuk olehnya. Menurut Depdikbut pertemuan ini bermaksud

membicarakan segala hal yang menyangkut penyelenggaraan pendidikan terutama proses pembelajaran.

- d. *Kunjungan Antar Sekolah*, menurut Tangyong kunjungan antar sekolah adalah suatu kunjungan yang dilakuakn oleh guru-guru bersama-sama dengan kepala sekolah ke sekolah-sekolah lainnya. Dari kunjungan ini, guru-guru akan mengenal bagaiman rekan guru di sekolah lainnya mengajar.

Manfaat yang didapatkan dari kunjungan antar sekolah tersebut adalah, keberhasilan yang telah dicapai oleh sekolah lain dengan serta merta dapat diikuti. Demikian juga kegagalan yang dialami oleh sekolah lain dalam suatu atau banyak hal, bisa dijadikan sebagai pelajaran sehingga tidak dialami oleh sekolah dimana guru-guru dan kepala sekolah tesebut mengadakan kunjungan. Potensi guru sekolah yang dikunjungi, dengan demikian dapat dimanfaatkan untuk keperluan disekolah lainnya.

- e. *Kunjungan Antar Kelas*, adalah suatu teknik pembinaan guru, dimana guru dari kelas yang satu mengunjungi guru di kelas lain yang sedang mengajar dalam satu sekolah. Dengan kunjungan antar kelas ini guru di suatu sekolah akan memperoleh pengalaman baru tentang proses belajar mengajar, pengelolaan kelas dan sebagainya, dari guru lainnya yang ia kunjungi. Kunjungan antar kelas ini dikenal juga dengan istilah saling mengunjungi kelas.

f. *Pertemuan dan Kelompok Kerja*, adalah suatu pertemuan yang dihadiri oleh guru dan kepala sekolah. Tujuan pertemuan dalam kelompok kerja guru adalah sebagai berikut,

- 1) Menyatukan pandangan dan pengertian terhadap suatu masalah yang dihadapi terutama menyangkut kegiatan belajar mengajar, lalu bersama-sama mencari pemecahannya
- 2) Melatih para peserta agar berani menyatakan pendapatnya dan berfikir secara kritis serta mendengar pendapat orang lain
- 3) Menumbuhkan prakarsa dan daya cipta peserta

Dalam literatur asing, menurut Gwynn pertemuan dalam kelompok kerja guru ini mirip dengan *teacher meeting conference*, menurut Kyte disebut *the teacher meeting*. Yang jelas apapun namanya teknik ini bertujuan untuk mengkondisikan guru-guru agar mereka dapat saling bertukar pengalaman mengenai mengajar mereka. Dengan demikian, yang bersangkutan dapat berkembang sesuai dengan tuntutan perkembangan.

g. *Penerbitan Bulletin Professional*, dalam literature asing *bulletin professional* yang dipergunakan sebagai salah satu teknik pembinaan guru dikenal dengan istilah *supervisory bulletin* menurut pendapat Kyte, Gwynn dan Neagly. Disebut juga *bulletins and athers*, *documentary aids* menurut Burton. Yang dimaksud dengan bulletin professional adalah selebaran berkala yang terdiri dari beberapa lembar berisi tulisan mengenai topik-topik tertentu yang berkaitan

dengan usaha proses belajar mengajar. Menurut Depdikbut pembahasannya tidak selalu ditulis oleh seorang ahli, melainkan dapat juga dilakukan oleh Pembina dan guru-guru yang berpengalaman mengenai keberhasilannya di lapangan.

C. Perilaku Kepala Sekolah dalam Membina Guru

Perilaku kepemimpinan seorang pemimpin yang baik bukanlah seperti komandan yang selalu mengatur, membentak dan selalu menyuruh pada bawahannya, melainkan pemimpin yang memiliki perilaku yang baik selalu bisa mempengaruhi orang lain dan bisa berkomunikasi melalui perasaan serta mampu menanamkan nilai-nilai kepada anak buahnya. Dalam organisasi yang maju seorang pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri melainkan dia dibantu oleh team. Untuk menggerakkan tim ini pemimpin perlu mengetahui cara bagaimana menggerakkan banyak kemauan menjadi satu tujuan yang mengarah pada tujuan organisasi.⁶¹ Untuk itu kepala sekolah harus menunjukkan perilaku yang tepat dalam membina personalia (sumber daya guru) agar segala potensi dan kemampuan tiap individual guru dapat dipotensialkan.

Berikut model pembinaan guru berdasarkan perilaku Pembina (kepala sekolah), yang di ungkapkan oleh Glikman dan Alexandria tahun 1981,⁶²

⁶¹ Mas'ud said, *op.cit.*, hlm. 183-184

⁶² Ali Imron, *op.cit.*, hlm. 66

Tabel 2.1
Model Pembinaan Guru

Tanggung Jawab Guru	Tinggi	Sedang	Rendah
Tanggung Jawab Pembina	Rendah	Sedang	Tinggi
Psikologi Yang Dianut	Humanistik	Kognitif	Behavioristik
Pendekatan Yang Diterapkan	Non Direktif	Kolaboratif	Direktif
Metode Pembinaan	Self Assessment	Mutual Contract	Delineated Standards

Berdasarkan pandangan psikologis mengenai belajar dan mengajar serta pandangan mengenai pembinaan guru, dapat diidentifikasi orientasi perilaku Pembinaan guru, orientasi pembinaan guru tersebut, menurut Glickman (1981) sebagai berikut,⁶³

1. Mendengarkan (*listening*), Pembina mendengarkan apa saja yang dikemukakan oleh guru baik berupa kelemahan, kesulitan, kesalahan, masalah dan apa saja yang dialami oleh guru.

⁶³ Ali Imron, *op.cit.*, hlm. 68

2. Mengklarifikasi (*clarifying*), Pembina menjelaskan mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru, memperjelas apa yang dimau oleh guru dengan menanyakan kepada guru.
3. Mendorong (*encouraging*), membina dengan memberikan dorongan kepada guru agar mau mengemukakan kembali mengenai sesuatu hal bila mana masih dirasakan belum jelas.
4. Mempresentasikan (*presenting*), Pembina mencoba mengemukakan presepsinya mengenai apa yang dimaksud oleh guru.
5. Memecahkan masalah (*problem solving*), pembina bersama-sama dengan guru memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh guru.
6. Negosiasi (*negotiating*), berunding dengan arahan untuk membangun kesepakatan antara pembina dan guru mengenai tugas yang diselesaikan masing masing atau bersama.
7. Mendemonstrasikan (*demonstrating*), pembina mendemonstrasikan penampilan tertentu dengan maksud agar dapat dituru dan diamati oleh guru.
8. Mengarahkan (*directing*), pembina mengarahkan agar guru melakukan hal-hal tertentu.
9. Menstandartkan (*standardizing*), pembina mengadakan penyesuaian-penyesuaian bersama dengan guru.
10. Memberikan penguatan (*reinforcing*), pembina menggambarkan kondisi-kondisi yang menguatkan bagi pembinaan guru.

Dari penjelasan orientasi perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam membina guru, model pembinaan tersebut dikembangkan yang mengarah pada perilaku situasional, dimana kepala sekolah sebagai pembina harus memahami karakteristik dan tingkat kemampuan bawahannya sehingga dalam aktualisasi kepemimpinan, kinerja para personalia (guru) akan menjadi lebih efektif sesuai dengan kemampuan dan karakteristik masing-masing individu,⁶⁴

Tabel 2.2

Model Pengembangan Pembinaan Sumber Daya Tenaga Guru

Filsafat	Asumsi Dasar	Psikologi Yang Diterapkan	Pendekatan Yang Digunakan	Perilaku Pembina
Sosok guru yang mandiri dan bertanggung jawab	Factor eksternal	Behavioristik: <ul style="list-style-type: none"> • Kesejahteraan • Reward • Stimulus, dsb. 	Direktif	<ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan • Mengarahkan • Memberi contoh • Menetapkan tolak ukur
	Factor Internal	Humanistik: <ul style="list-style-type: none"> • Penghargaan Individu • Penghormatan • Sanjungan • Komunikasi interpersonal 	Non Direktif	<ul style="list-style-type: none"> • Membenarkan • Membesarkan Hati • Menjelaskan • Menyajikan
	Paduan Eksternal Dan Internal	Kognitif : <ul style="list-style-type: none"> • Kolaboratif 	Kolaboratif Partisipatif	<ul style="list-style-type: none"> • Menyajikan • Menjelaskan • Memecahkan Masalah • Negosiasi • Mendengarkan

⁶⁴ Marno dan Trio Supriyatno, *op.cit.*, hlm. 46

Beberapa indikator efektifitas suatu tim, sebagaimana diungkapkan oleh Adam I Indrawijaya yaitu, rasa saling percaya, adanya keinginan untuk saling membantu, adanya komunitas yang terbuka, adanya tujuan bersama, penyelesaian konflik secara terbuka, pemanfaatan potensi sumber daya manusia secara optimal, mekanisme pengawasan dilakukan secara bersama, adanya iklim organisasi yang bebas dari intrik, terbuka dan sportif.⁶⁵

Sebagai seorang pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar yaitu harus dapat menjadi suri tauladan yang baik bagi karyawan dan berusaha mengayomi kebutuhan karyawan serta berusaha memahami perasaan karyawan. Dalam manajemen pendidikan islam, kepemimpinan dengan hati tidak boleh ditinggalkan walaupun kepemimpinan dengan pikiran juga mutlak untuk dilaksanakan. Pikiran dengan hati keduanya mutlak diperlukan agar tujuan bersama organisasi bisa terealisasi dengan nyata dan hubungan yang indah antara pemimpin dengan karyawan tetap terjalin.⁶⁶

D. Faktor yang Mempengaruhi Kepala Sekolah dalam Membina Guru

Tanggung jawab pembinaan guru berada di tangan pembina, yang dimaksud Pembina dalam organisasi pendidikan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah dalam melakukan pembinaan terhadap guru ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi terhadap proses pembinaan. Pengaruh tersebut dapat berasal dari dalam diri pribadi kepala sekolah dan guru (*factor internal*),

⁶⁵ Adam I. Indrawijaya, *Perubahan dan Perkembangan Organisasi Cetakan ke Dua* (Bandung : Sinar Baru, 1989), hlm. 112-113

⁶⁶ Mas'ud said, *op.cit.*, hlm. 48

dan dapat juga berasal dari luar pribadi kepala sekolah dan guru (*factor eksternal*), berikut uraian yang dimaksud :

1. Factor Internal

- a. *Perilaku (gaya) pribadi kepala sekolah dalam membina guru*, Pendekatan perilaku merupakan suatu pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan dan kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan itu akan tampak ketika pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memimpin rapat anggota, cara mengambil putusan dan lainnya.⁶⁷
- b. *Latar belakang pendidikan guru*, Sebagai syarat utama yang harus dimiliki oleh guru sebelum menunaikan tugasnya adalah harus memiliki ijazah keguruan. Dengan ijazah tersebut guru memiliki bukti tertulis dari pengalaman belajar dan juga menjadi bekal pengalaman pedagogis maupun didaktis. Sebaliknya tanpa adanya pengetahuan yang menyangkut bidang keguruan, misalnya pengetahuan tentang pengelolaan kelas, evaluasi maupun kegiatan belajar mengajar lainnya, maka kepala sekolah akan kesulitan untuk dapat meningkatkan

⁶⁷ Ngalim Purwanto, *op.cit.* hlm. 32

keprofesionalannya.⁶⁸ Latar belakang pendidikan sangat penting bagi kepala sekolah untuk mengetahui kemampuan guru dalam membina para guru.

- c. *Orientasi guru terhadap profesinya*, Kesadaran yang tumbuh dalam diri seorang guru adalah untuk meningkatkan kualitasnya, baik sebagai pengajar, pendidik, pembimbing, maupun mudaris sekaligus sebagai hamba Allah adalah besar sekali pengaruhnya terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya dalam kegiatan belajar mengajar. Guru melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tidak karena pamrih dan mendapatkan kedudukan semata, akan tetapi lebih merasa karena bertanggung jawab amanahnya yang diemban untuk generasi selanjutnya.
- d. *Keadaan kesehatan guru*, Guru tidak boleh mempunyai penyakit saraf atau penyakit jiwa. Orang yang sudah pernah menderita sakit jiwa tidak diperkenankan untuk menjadi guru, sebab dikhawatirkan penyaakitnya kambuh lagi. Maka seorang guru harus mempunyai tubuh yang sempurna, sehat jasmani dan rohani, tidak sakit atau berpenyakit dan sehat dalam arti kuat serta cukup mempunyai simpanan energy.⁶⁹ Keadaan guru baik jasmani dan rohani memiliki pengaruh besar dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar. Sehingga dalam melakukan pembinaann, sebaiknya kapala

⁶⁸ Ali Syaifullah, *Antara Filsafat dan Pendidika* (Surabaya: Usaha Nasional, 1989), hlm. 2.

⁶⁹ Amir Daim Indrakusuma, *Pengantar Ilmu Pendidikan* (Surabaya:Usaha Nasional, 1973), hlm.173

sekolah harus mengetahui terlebih dahulu bagaimana kondisi jasmani dan rohani.

- e. *Keadaan ekonomi guru*, fakta di lapangan menunjukkan bahwa betapa sulitnya mengembangkan dan memelihara profesionalisme keguruan dengan jaminan hidup tak layak bagi seorang guru. Oleh karena itu, maka guru apabila terpenuhi kebutuhannya, ia akan merasa lebih percaya diri, lebih aman baik dalam bekerja maupun dalam kontak sosial lainnya.⁷⁰
- f. *Pengalaman lama mengajar*, pepatah mengatakan : “*Eksperience is the best teacher*” dan kenyataan memang membuktikan. Seorang guru yang telah selama setahun mengajar lebih baik dari pada ketika ia menjadi guru selama satu bulan. Begitu pula selanjutnya, sehingga kian lama seorang itu menjadai guru, maka kian bertambah baik pula kinerjanya dalam menunaikan tugasnya untuk kesempurnaan.⁷¹ Jadi pengalaman lama mengajar guru akan menumbuhkan sikap kepada guru akan tanggung jawab dan kemandiriannya dalam melakukan tugas yang telah didelegasikan oleh kepala sekolah.
- g. *Kesesuaian pendidikan dengan bidang studi*, kesesuaian antara bidang studi yang diajarkan atau diserahkan kepada guru dengan pengalaman pendidikannya (guru) juga akan ikut menentukan kelancaran dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru. Karena dengan adanya kesesuaian itu akan membantu guru dalam memilih bahan pelajaran

⁷⁰ Piet Sahertian dan Ida Aleda S, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Program Inservice Education* (Jakarta : PT Rineka Cipta, 1992), hlm.129

⁷¹ Amir Daim Indrakusuma, *op.cit.*, hlm 179

yang akan digunakan dalam pembelajaran dan mampu menggunakannya. Sehingga tugas dan tanggung jawab bisa terlaksana, selain itu guru akan secara mandiri dapat melaksanakan tugasnya.

2. Factor Eksternal

Adapun faktor eksternal yang mempengaruhi dalam pembinaan guru adalah,

- a. *Fasilitas pendidikan*, Fasilitas pendidikan adalah alat peraga, gedung, waktu, kesempatan, tempat dan alat-alat praktikum, buku-buku perpustakaan dan sebagainya. Sebagai pembinaan dalam membina guru, agar proses itu dapat berjalan dengan lancar perlu dukungan sarana dan prasarana yang memadai. Dukungan yang dimaksud disini bukan berarti beberapa peralatan canggih, melainkan disesuaikan dengan situasi dan kondisi kebutuhan sebagai tugas yang akan dijalankan.⁷²
- b. *Pengawasan Kepala Sekolah*, Pengawasan Kepala Sekolah terhadap tugas guru amat penting untuk mengetahui perkembangan guru dalam melaksanakan tanggung jawab yang diembannya. Oleh karena itu, pengawasan Kepala Sekolah adalah penting untuk pembinaan dan pengembangan kemampuan dalam kegiatan belajar mengajar, melalui

⁷² St Vembriarto, *op.cit.*, hlm. 35

upaya menganalisis berbagai bentuk tingkah laku pada saat melaksanakan proses belajar mengajar.⁷³ Diharapkan Kepala Sekolah lebih bersikap fleksibel dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengemukakan pendapatnya demi perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan.

- c. *Kedisiplinan kerja*, dalam pendidikan pada umumnya disiplin adalah keadaan tenang atau keteraturaaan sikap dan tindakan yang merupakan salah satu alat untuk mencapai tujuan pendidikan. Agar dapat menghilangkan erosi disiplin sehingga mutu pendidikan dapat tercapai dengan baik, maka perlu adanya suatu konsolidasi kegiatan, baik dari para guru maupun dari siswa dalam upaya menumbuhkan disiplin dalam proses belajar mengajar. Sebab jika erosi disiplin dalam proses belajar mengajar dibiarkan berlarut-larut dalam kehidupan sehari-hari, maka setidaknya akan menghilangkan aktivitas belajar mengajar dalam pendidikan.⁷⁴ Maka untuk membina dan mengembangkan kedisiplinan kerja merupakan pekerjaan yang tidak mudah karena masing-masing guru mempunyai sifat dan latar belakang kehidupan yang yang berbeda.

Dengan demikian dari berbagai faktor eksternal di atas, semuanya mempunyai pengaruh yang besar terhadap usaha pembinaa dan pengembangan profesionalisme guru dalam pendidikan.

⁷³ Cece Wijaya dan Tabrani Rusyan, *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar* (Bandung : PT Remaja Rosdakaarya, 1994), hlm.191

⁷⁴ *Ibid.*, hlm.18

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang bertujuan untuk dapat mendeskripsikan informasi yang lengkap dan mendalam mengenai Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membina Guru di MIN Semampir Kediri, pendekatan ini merupakan suatu proses pengumpulan data secara sistematis dan intensif yang diperoleh berdasarkan peristiwa permasalahan yang ada secara alamiah dan fakta yang diungkapkan dalam bentuk kalimat atau narasi.

Pendekatan yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Sebagaimana Sugiono menyatakan bahwa, metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian naturalistic karena penelitiannya dilakukan pada kondisi obyek yang alamiah (*natural setting*), obyek yang alamiah adalah obyek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut. Penelitian ini lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan. Metode ini disebut dengan metode kualitatif karena dalam penjelasan paparan hasil data di lapangan berupa narasi atau dalam bentuk kalimat-kalimat uraian bukan angka.

75

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini berusaha untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan data yang ada, disamping itu penelitian deskriptif terbatas pada usaha untuk mengungkapkan masalah atau keadaan peristiwa sebagaimana adanya sehingga bersifat sekedar mengungkapkan fakta.⁷⁶

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini kehadiran peneliti sangat diperlukan, karena peneliti bertindak sebagai pelaku (*alat*) pelaksana instrument penelitian. Tanpa adanya kehadiran peneliti instrument penelitian tidak dapat digunakan dan tidak dapat berfungsi. Kehadiran peneliti bertugas untuk merencanakan, melaksanakan, mengumpulkan, menganalisis, menafsirkan data. Pada bagian akhirnya peneliti juga bertanggung jawab dalam pelapor hasil penelitiannya

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di sebuah lembaga pendidikan milik Negara yaitu MI Negeri Semampir yang terletak di Jl. Mayor Bismo No. 67B kelurahan Semampir, kecamatan kota, kota Kediri. Lokasinya berada di wilayah bagian kota dan tidak ada kendala untuk akses ke lokasi tersebut. Lokasi MIN tersebut memiliki jarak yang dekat dengan kantor DEPAG dan DIKNAS kota Kediri kurang lebih 1Km. Namun untuk lingkungan di sekitar

⁷⁵ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D* (Bandung : Alfabeta, 2009), hlm.8.

⁷⁶ Hadarinabawi, *Metode Penelitian Bidang Social* (Yogyakarta : Gajah Mada Pres, 2005), hlm. 31

MIN Semampir tersebut memang kurang begitu mendukung karena daerah semampir memang terkenal dan identik dengan kawasan lokalisasi dan permukiman pengemis. Dari berbagai kendala yang ada satu per satu masalah dapat teratasi dengan baik berkat manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah yang baik, sehingga MIN Semampir sekarang menjadi sekolah yang dapat diperhitungkan untuk bersaing dengan sekolah-sekolah dasar favorit di kawasan kota Kediri.

D. Data dan Sumber Data

Data adalah segala bentuk informasi hasil dari pengamatan. Data dapat dibedakan menjadi dua yaitu *pertama*, data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya tanpa perantara, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya.⁷⁷ Data primer disebut juga sumber data utama yang diperoleh peneliti secara langsung dengan teknik wawancara ataupun observasi (pengamatan). Dalam penelitian Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membina Guru data primer diperoleh langsung dari sumber data yaitu kepala Madrasah, beserta guru dan staf MIN Semampir Kediri.

Kedua, data sekunder merupakan data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti melainkan melalui perantara orang lain.⁷⁸ Peneliti memperoleh data sekunder dari data yang sudah ada dalam bentuk tulisan ataupun arsip, berupa dokumentasi data yang berkaitan dengan masalah perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam membina guru di

⁷⁷ Marzuki, *Metodologi Riset* (Yogyakarta : BPFE – UII, 2000), hlm. 55

⁷⁸ *Ibid.*, hlm. 56.

MIN Semampir Kediri seperti data tentang kurikulum, kesiswaan, ketenagaan, sejarah, profil dan sarana prasarana.

Adapun teknik pengambilan sumber data dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik bola salju (*snow bolling sampling*). yang di maksud dengan teknik bola salju yaitu: peneliti memilih responden atau sample secara berantai, jika pengumpulan dari data responden sample ke 1 sudah selesai, peneliti meminta untuk memberikan rekomendasi kepada sample ke 2, lalu yang ke 2 juga memberikan rekomendasi kepada responden ke 3 dan seterusnya. proses bola salju ini berlangsung terus sampai peneliti memperoleh data yang cukup sesuai kebutuhan.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Kualitas data ditentukan oleh kualitas alat pengambilan data atau alat pengukurannya. Kalau alat pengambilan datanya cukup reliable dan valid, maka datanya juga akan cukup reliable dan valid. Selain itu metode serta cara dalam pengambilan data juga harus diperhatikan.⁷⁹ Dalam penelitian peneliti kualitatif deskriptif ini, peneliti menggunakan 3 prosedur dalam pengumpulan data yaitu,

1. Metode Observasi

Observasi atau pengamatan digunakan dalam rangka mengumpulkan data dalam suatu penelitian, hasil perbuatan jiwa secara aktif dan penuh perhatian untuk menyadari adanya suatu rangsangan tertentu yang

⁷⁹ Sumardi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Jakarta : Rajawali, 1990), Hlm. 38.

diinginkan, atau suatu studi yang disengaja dan sistematis tentang keadaan/ fenomena social dan gejala-gejala psikis dengan jalan mengamati dan mencatat.⁸⁰

Metode ini dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh data dengan melakukan pengamatan secara langsung di lokasi penelitian,

Tabel 3.1

Tabel Observasi

Subjek yang Diamati	Peristiwa yang Diamati
Perilaku Kepala sekolah	a. Ketika Kepala Madrasah melakukan kunjungan kelas ketika proses kegiatan belajar mengajar b. Ketika Kepala Madrasah memimpin rapat dewan guru c. Ketika Kepala Madrasah berkomunikasi dengan para guru

2. Metode Interview / Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan melalui bercakap cakap dan berhadapan muka dengan orang yang dapat memberikan keterangan pada sipeneliti. Wawancara ini dapat dipakai untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi.⁸¹

Penelitian ini menggunakan pedoman wawancara, tetapi disaat lain bisa juga tidak, meskipun pertanyaan mendalam dapat dikembangkan secara spontan selama proses wawancara berlangsung. Tujuannya adalah

⁸⁰ Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal* (Jakarta : Bumi Aksara, 2003), hlm. 63.

⁸¹ *Ibid.*, hlm. 64.

mengkaji lebih dalam atau lebih fokus tentang hal-hal yang dibicarakan dalam tahapan teknik wawancara sebagai berikut:

- a. Menentukan informan yang di wawancarai.
- b. Persiapan wawancara dengan menetapkan garis besar pertanyaan.
- c. Memantapkan waktu.
- d. Melakukan wawancara dan selama proses wawancara berlangsung peneliti berusaha memelihara hubungan yang wajar sehingga informasi yang di peroleh akan objektif.
- e. Mengahiri wawancara dengan segera menyalin dalam transkrip wawancara.

Tabel 3.2

Tabel Informan Penelitian

Sumber Data/ Informan	Data
Kepala sekolah	<ol style="list-style-type: none"> a. Bagaimana Starategi yang anda terapkan dalam pembinaan guru di MIN Semampir b. Apa saja penjelasan stategi secara khusus tentang program-program yang telah dilaksanakan dalam membina guru c. Bagaiman Perilaku yang ditunjukkan anda tunjukkan dalam membina guru, ketika membagi tugas, berkomunikasi dengan para guru, mendorong semangat kerja, memimpin rapat dan mengambil keputusan dalam berbagai persoalan. d. Factor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepala madrasah dalam membina guru
Guru kelas/ guru mata pelajaran	<ol style="list-style-type: none"> a. Bagaimana Starategi kepala madrasah dalam melakukan pembinaan kepada guru, b. Bagaiman Perilaku yang ditunjukkan kepemimpinan kepala Madrasah dalam membina guru, c. Factor apa saja yang mempengaruhi kepala madrasah dalam membina guru ketika pembagian tugas atau pndelegasian tugas

	kepada guru
Pegawai/ staf	a. Bagaimana penilaian sosok Bu Emy sebagai seorang pribadi kepala madrasah di mata para pegawai/ karyawan

3. Metode Dokumentasi

Dokumen adalah setiap bahan tertulis, gambar ataupun film yang dipersiapkan karena adanya permintaan yang dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan dan untuk meramalkan, dan berguna sebagai bukti untuk suatu pengujian.⁸²

Adapun data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan kondisi sekolah sebagai lokasi penelitian dan data yang berkaitan dengan focus dan masalah yang peneliti analisis. Data yang dianalisis yaitu data yang digunakan dan sebagai alat untuk melakukan pembinaan terhadap guru di MIN Semampir, diharapkan data yang digunakan dan dihasilkan peneliti tersebut dapat menjawab dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam membina guru di MIN Semampir Kediri. Berikut data menjadi dokumentasi :

Tabel 3.3

Nama Dokumen

Nama Dokumen
a. Data tentang struktur organisasi sekolah
b. Data tentang agenda kerja kepala MIN Semampir Kediri
c. Data tentang instrument penilaian perangkat pembelajaran proses untuk penilaian kunjungan kelas
d. Data tentang instrument kegiatan monitoring, evaluasi, dan pelaporan, supervise akademik pembelajaran tematik untuk

⁸² Lexi J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* edisi refisi (Bandung: Remeja Rosda Karya, 2005), hlm. 216

- penilaian kunjungan kelas
- e. Data tentang instrument kegiatan monitoring, evaluasi dan pelaporan supervise akademik ketrampilan melaksanakan hubungan pribadi untuk penilaian kunjungan kelas
- f. Data tentang lembar observasi lesson study
- g. Data bulletin Al-Fitrah
- h. Data Koran local tentang pemberitaan galeri MIN Semampir
- i. Data foto CCTV
- j. Data foto absen elektrik
- k. Data SK pembagian tugas (job discription)
- l. Data SOP (atandart operating procedures)
- m. Data foto lokasi sekolah dan kegiatan pada saat rapat
- n. Data visi, misi, jumlah siswa, guru, prestasi sekolah

F. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis dari data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.⁸³

Agar hasil peneliti dapat tersusun sistematis, maka langkah peneliti dalam menganalisis data adalah dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber dengan langkah

1. *Data Reduction (Reduksi Data)*

Karena data yang diperoleh dari lapangan masih dalam bentuk umum (kompleks), banyak, dan rumit maka harus segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum,

⁸³ Sugiono, *op.cit.*, hlm. 243.

memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting untuk dicari tema dan polanya.⁸⁴

2. *Data Display (Penyajian Data)*

Yaitu menyajikan data dalam bentuk pola. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dll.⁸⁵

3. *Conclusion Drawing / Verification*

Setelah melakukan reduksi dan display, langkah selanjutnya yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal, atau interaktif, hipotesis atau teori.⁸⁶

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahn data didasarkan atas kriteria tertentu. Ada empat criteria yang digunakan, yaitu : derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).⁸⁷ Masing-masing kriteria tersebut menggunakan teknik

⁸⁴ Sugiona, *op.cit.*, hlm. 247.

⁸⁵ Sugiono, *op.cit.*, hlm. 249.

⁸⁶ Sugiono, *op.cit.*, hlm. 252.

⁸⁷ L.J Moleong, *op. cit.*, hlm. 324

pemeriksaanya sendiri-sendiri. Kriteria derajat kepercayaan pemeriksaan datanya dilakukan dengan teknik triangulasi.

Menurut Moleong Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Denzin (1978) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik memeriksa yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori.⁸⁸

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Triangulasi dengan sumber, yang berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.⁸⁹

Demikian halnya dalam penelitian ini, secara tidak langsung peneliti menggunakan beberapa kriteria pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan teknik pemeriksaan sebagaimana yang telah tersebut diatas, untuk membuktikan kepastian data. Yaitu dengan kehadiran peneliti sebagai instrument itu sendiri, peneliti membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, membandingkan keadaan dan prespektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang

⁸⁸ L.J Moleong, *op.cit.*, hlm. 330.

⁸⁹ L.J Moleong, *op.cit.* hlm. 131.

yang berbeda, membandingkan isi wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan, mengadakan wawancara dengan beberapa orang yang berbeda.

H. Tahap–Tahap Penelitian

Dalam penelitian kualitatif menurut Lexy J. Moleong, ada empat tahap yang harus dilaksanakan, yaitu tahap pra-lapangan, tahap kegiatan lapangan, analisis data tahun penulisan laporan tahap pra-lapangan.

1. *Tahap Pra Lapangan*

Pada tahap ini penulis mengunjungi lokasi penelitian, yaitu MIN Semampir, untuk mendapatkan gambaran yang tepat tentang latar penelitian. Kemudian peneliti menggali informasi yang diperlukan dari orang-orang yang dianggap memahami tentang obyek penelitian. Selain itu, peneliti juga melakukan beberapa langkah penelitian, yaitu menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, me-ngurus perizinan, menjajaki dan menilai keadaan lapangan, memilih, memanfaatkan informasi, dan menyiapkan perlengkapan penelitian.

2. *Tahap Kegiatan Lapangan*

Pada tahap kegiatan lapangan, ada tiga langkah yang dilakukan, yaitu memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dengan berperan serta sambil mengumpulkan data. Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data-data yang diperlukan dengan metode-metode yang telah ditentukan sebelumnya yaitu melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi dengan sumber data primer yang telah ditetapkan .

Disamping itu, peneliti melakukan pengecekan keabsahan data untuk membuktikan bahwa kredibilitas data dapat dipertanggung jawabkan.

3. *Tahap Analisis Data*

Pada tahap ini, peneliti melakukan penghalusan data yang diperoleh dari subyek, informasi, maupun dokumen dengan memperbaiki bahasa dan sistematikanya agar dalam laporan hasil penelitian tidak terjadi kesalah pahaman maupun salah penafsiran setelah data-data itu dianalisis dengan cara yang telah ditentukan.

4. *Tahap Penulisan Laporan*

Pada tahap ini, peneliti menyusun laporan hasil penelitian dengan format yang sesuai dengan rancangan penyusunan laporan yang telah tertera dalam sistematika penulisan laporan penelitian.⁹⁰

⁹⁰ Marzuki.*op.cit.*, hlm. 126

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Objek Penelitian

1. Sejarah Singkat Berdirinya MIN Semampir

Objek dalam penelitian ini adalah Madrasah Islam Negeri Semampir (MIN) Semampir yang sekarang berada di bawah naungan DEPAG. Berlokasi di JL. Mayor Bismo No.67B Kediri. Terletak kurang lebih 200 meter dari kantor DEPAG kota Kediri. Lembaga ini pada awalnya bernama MI Nurul Huda pada tahun 1963 dengan statusnya yang masih swasta. Dengan keadaan fisik yang belum permanen (dari bambu/gedeg), lokasi yang berdekatan dengan wilayah yang dikenal dengan lokalisasi dan tempat pengemis bermukim yaitu di daerah semampir. Kemudian pada tahun 1997, DEPAG mengadakan program menegrikan bagi MI yang jalan ditempat. MIN Semampir menjadi salah satu dari tiga MI yang mendapat pengakuan perubahan status dari MI swasta menjadi MIN Semampir. Pada awal berdiri MIN Semampir belum memiliki bangunan permanen. Moh. Shodiq, S.Ag. adalah pemimpin pertama di MIN Semampir setelah adanya perubahan status dari MI swasta menjadi negeri, masa kepemimpinannya antara tahun 1997-2003 dan menghasilkan 4 gedung pokok. Kemudian dilanjutkan kepemimpinan oleh Siti Nikmah Dimyatin, M.Pd. pada tahun 2003-2007 yang dapat mengelola dan menambahkan 6 gedung permanen di MIN Semampir.

Kemudian pada tahun 2007 sampai dengan sekarang MIN Semampir di bawah pimpinan Emy Rosidah, M.Pd.I. MIN Semampir berada di gugus 9 yang beranggotakan SD Santa Maria 1 sampai 3, SD Semampir 1, 4, 2, SD YBPK dan MIN Semampir.

2. Profil Sekolah MIN Semampir

1. Nama Madrasah : MI Negeri Semampir Kota Kediri
2. Kepala Madrasah : Emi Rosyidah, M.Pd.I
3. Alamat : Jl. Mayor Bismo No. 67B Kediri
4. NSM : 111135710002
5. Kode Pos : 64121 Kediri
6. Email : minsemampirkediri@kemenag.go.id
minnegerisemampir67@yahoo.co.id
7. No Tlp : (0354) 690291
8. Status Tanah : Bersertifikat
9. Asal Tanah : Pembelian
10. Luas Tanah : 1.870 M²
11. Nama Sebelumnya : MI Nurul Huda
12. Tahun Penegerian : Tahun 1997
13. Jum Guru & Pegawai :
 - a. Guru Negeri dari Kementerian Agama : 15 Orang
 - b. Guru Negeri Bantuan dari Diknas (DPK) : --
 - c. GTT : 2 Orang
 - d. Peg. Tetap/Negeri : 2 Orang
 - e. Peg. Tidak Tetap : 3 Orang
14. Jum. Siswa seluruhnya : 243 (Tahun Pelajaran 2012/2013)
15. Jum. R. yang dimiliki :
 - a. RKB : 8 (Enam)
 - b. R. Tata Usaha : Tidak punya
 - c. R. Guru : 1 (satu)
 - d. R. BP dan PKM : Tidak punya
 - e. R. Perpustakaan : 1 (satu)
 - f. R. Lab. IPA : Tidak punya
 - g. R. Lab. Bahasa : Tidak punya
 - h. R. Lab. Komputer : 1 (satu)
 - i. R. Gudang : 1 (satu)
 - j. R. Koperasi : 1 (satu)
 - k. MCK : 4 (empat)

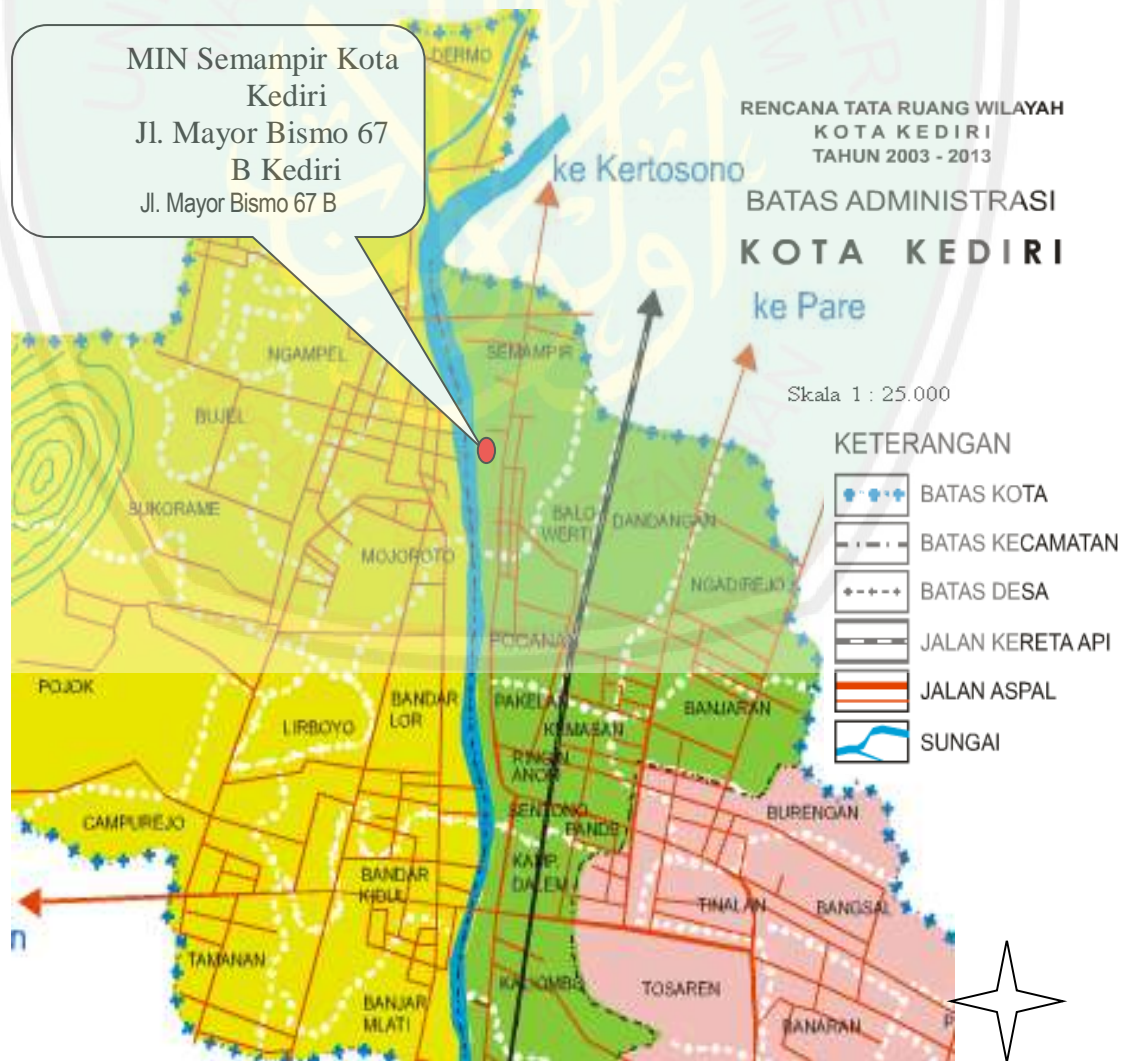
3. Letak Geografis MIN Semampir Kediri

Madrasah Islam Negeri Semampir terletak di Jl. Mayor Bismo no 67B Kota Kediri. Dengan batasan sebagai berikut,

- Sebelah utara berbatasan dengan sawah
- Sebelah selatan berbatasan dengan permukiman penduduk
- Sebelah timur berbatasan dengan permukiman penduduk
- Sebelah barat berbatasan langsung dengan sungai brantas

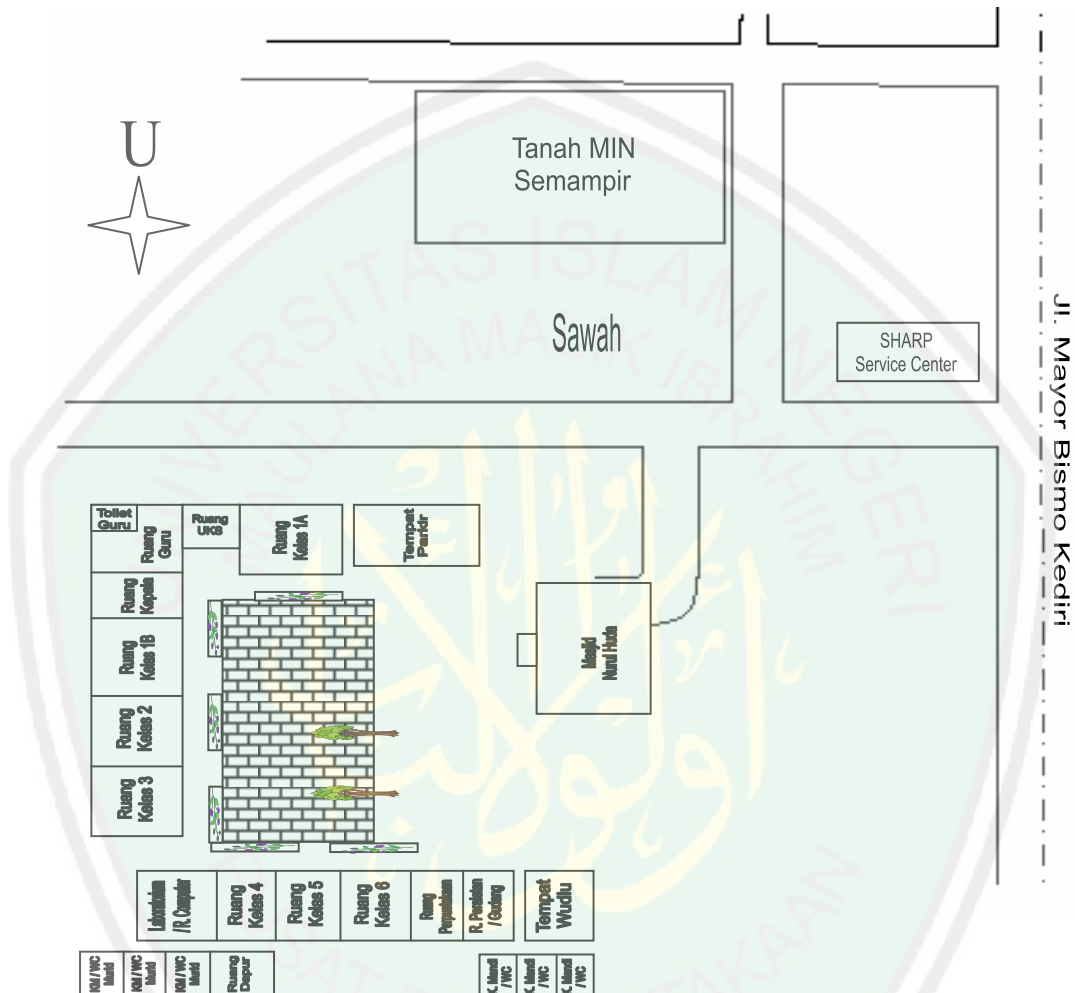
Gambar 4.1

Peta Desa Semampir Kec. Kota, Kota Kediri



Gambar 4.2

Berikut ini Denah MI Negeri Semampir Kota Kediri



Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa MIN Semampir berdekatan dengan permukiman penduduk yang memiliki citra kurang baik di masyarakat umum yaitu tempat prostitusi dan kawasan permukiman pengemis. Selain itu di kawasan semampir hanya MIN Semampir yang menjadi sekolah berbasis islam. MIN Semampir memiliki harapan yang besar dalam merubah imeg yang negatif menjadi positif, dan lebih islami di kalangan masyarakat kota kediri pada khususnya.

4. Visi, Misi dan Tujuan MIN Semampir Kediri

a. Visi

1) Memiliki visi yaitu untuk berakhlaqul karimah, berkualitas dan populis

2) Indikator Visi Madrasah :

a) Indikator Berakhlaqul Karimah

(1) Terlaksananya kewajiban beribadah bagi siswa dan guru

(2) Terlaksananya kedisiplinan di madrasah

(3) Tercapainya sikap hormat-menghormati dan bekerja sama antar warga sekolah

b) Indikator Berkualitas

(1) Terlaksananya Manajemen Berbasis Madrasah

(2) Tercapainya pembelajaran efektif, kreatif dan inovatif

(3) Tersedianya tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan yang profesional

(4) Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai

(5) Terwujudnya lingkungan belajar yang islami

(6) Menghasilkan lulusan yang mampu bersaing dan melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.

c) Indikator Populis

(1) Tercapainya prestasi dalam bidang ilmu pengetahuan agama

- (2) Tercapainya prestasi dalam bidang ilmu pengetahuan umum
- (3) Tercapainya prestasi dalam bidang olahraga dan seni
- (4) Tercapainya prestasi dalam bidang lomba madrasah.

b. Misi

- 1) Memiliki misi untuk :
 - a) Menyiapkan generasi unggul, berpotensi imtaq dan iptek
 - b) Mengembangkan siswa lebih aktif, kreatif, inovatif sesuai perkembangan jaman
 - c) Membangun citra sekolah sebagai mitra masyarakat
- 2) Indikator Misi Madrasah:
 1. Tercapainya prestasi dalam bidang ilmu pengetahuan agama
 2. Tercapainya prestasi dalam bidang ilmu pengetahuan umum
 3. Tercapainya prestasi dalam bidang olahraga dan seni
 4. Tercapainya prestasi dalam bidang lomba madrasah.

c. Tujuan

- 1) Peningkatan mutu akademik ditujukan dengan rata-rata nilai UAM 6,50 dan nilai UASBN 5,50.
- 2) Peningkatan kemampuan siswa dalam bidang keagamaan, olahraga dan seni yang berjalan efektif dan dapat meraih juara I tingkat Kota.

- 3) Peningkatan kemampuan Bahasa Inggris dan Bahasa Arab bagi siswa ditunjukkan dengan prosentase penguasaan bahasa sebesar 10%.
- 4) Peningkatan kegiatan ekstrakurikuler yang efektif, efisien dan berdaya guna untuk menumbuh kembangkan potensi diri siswa.
- 5) Peningkatan kemampuan guru dan karyawan dan ditunjukkan dengan kerja yang profesional.
- 6) Peningkatan kelengkapan sarana dan prasarana menuju keadaan ideal.
- 7) Terwujudnya kehidupan madrasah yang agamis.
- 8) Terwujudnya lingkungan madrasah yang bersih, nyaman dan kondusif untuk belajar.
- 9) Terwujudnya hubungan yang harmonis dan dinamis antara warga madrasah dan masyarakat.

5. Struktur Organisasi

Lembaga tidak terlepas dari struktur organisasi. Struktur organisasi bertujuan untuk mempermudah jalannya organisasi. Begitu pula dengan MIN Semampir Kota Kediri yang merupakan salah satu lembaga pendidikan juga memerlukan adanya struktur organisasi yang diharapkan untuk memperlancar jalannya pendidikan dalam kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu maju tidaknya sebuah lembaga pendidikan salah satunya tergantung pada aktivitas keorganisasiannya.

Apalagi struktur organisasi tersebut terkonsep dengan bagus, maka jalannya pendidikan dari proses belajar mengajar akan berjalan dengan baik dan efisien. Dengan demikian antara struktur organisasi dengan pendidikan mempunyai hubungan yang sangat erat. (Struktur Organisasi terlampit dalam lampiran II)

6. Sarana dan Prasaranan

Tanah sekolah / Madrasah merupakan hak pakai / gendom Luas areal seluruhnya 2.336 m². Sudah digunakan 536 m² belum digunakan 1800 m². Dan tanah sekolah yang merupakan hak milik / bersertifikat hak milik seluas 1.870 m².

Tabel 4.1

Perincian Luas Bangunan dan Luas Tanah

Status	Wakaf / Hak Pakai	Milik Negara
Luas Tanah	2.336 m ²	1.870 m ²
Luas Bangunan	536 m ²	Rencana RKB, Laboratorium, Kantor & Perpustakaan
Pagar	150 m	--

Berikut jumlah ruangan sebagai kelengkapan sarana prasaranan yang dimiliki sekolah MIN Negeri semampir yang memiliki ruangan dengan kondisi baik.

Tabel 4.2
Rincian Jumlah Ruangan

No	JENIS RUANG	JUMLAH / LOKAL
1.	Ruang Kelas	8 (delapan)
2.	Ruang Perpustakaan	1 (satu)
3.	Ruang Tata Usaha	-
4.	Ruang Kepala Madrasah	1 (satu)
5.	Ruang Guru	1 (satu)
6.	Ruang Komputer	1 (satu)
7.	Ruang Lab IPA	-
8.	Ruang Lab Bahasa	-
9.	Ruang Koperasi	1 (satu)
10.	Musholla	-
11.	Ruang Ketrampilan	-
12.	Ruang Kesenian	-
13.	Ruang Ganti	-
14.	Ruang Tenis Meja	-
15.	Lapangan Basket	-
16.	Lapangan Bulu Tangkis	-
17.	Rumah Dinas	-
18.	Ruang Osis	-
19.	MCK	4 (empat)
20.	Masjid	1 (satu)

Keadaan sarana dan prasarana masih belum terlengkapi, semua kelengkapan masih diusahakan oleh pihak sekolah agar semua kebutuhan siswa dapat terpenuhi. Masjid yang berada di lokasi sekolah masih berguna untuk umum bagi masyarakat sekitar. Dan untuk ruang kelas pihak sekolah sudah membangun dan memiliki lokasi sekolah dua yang letaknya tidak jauh dari lokasi pertama.

7. Prestasi yang Pernah Diraih

Sekolah dikatakan semakin baik dan berkualitas dapat dilihat dari prestasi yang diperoleh, baik prestasi akademik dan non akademik. Demikian pula di MIN Semampir Kota Kediri. Peningkatan kualitas MIN Semampir dibarengi dengan perolehan penghargaan baik dalam bidang akademik dan non akademik dalam berbagai iven perlombaan yang telah diikuti.

Tabel 4.3

Daftar Prestasi yang diraih MIN Semampir Kediri

No	Nama kegiatan	Tanggal/ tempat	Keju- araan	Bukti
1.	Samroh / Qosidah Porseni MI 2	Kota Kediri 2008	Juara II	Tropy & Piagam
2.	Lukis Capping Putra Porseni MI 2	Kota Kediri 2008	Juara III	Tropy & Piagam
3.	Senam Santri Porseni MI 2	Kota Kediri 2008	Juara III	Tropy & Piagam
4.	Qosidah TK, SD Se-Kecamatan Kota	18-10-2001 KKGPAI Kediri	Har I	Tropy & Piagam
5.	MTQ Putra TK SD Se-Kota Kediri	18-10-2001 KKGPAI Kediri	Juara II	Tropy & Piagam

6.	Lomba SKJ 2004 Kategori Guru (Biolysin Goes To Scool)	UPTD Kec. Kota	Har II	Tropy & Piagam
7.	MTQ Putra TK SD Se-Kec. Kota	25 Juli 2000 KKGPAI Kediri	Juara I	Tropy & Piagam
8.	Lomba SKJ 2004 Kategori Guru (Biolysin Goes To Scool)	UPTD Kec. Kota	Har III	Tropy & Piagam
9.	MC Donald's 4 th Winner English Kids Competition West Area. Tadika Putri Fondation For Elementary School Kediri	March 27 th 2010	Har I	Tropy & Piagam
10.	Lomba Tartil (FASH IV) Karima. H Shola Huddin F.		Har II	Tropy & Piagam
11.	Tartil Putra TK SD Se-Kota Kediri	25 Juli 2000 KKGPAI Kediri	Juara I	Tropy & Piagam
12.	Lomba Adzan Piala Kakandepag Kota Kediri		Juara I	Tropy & Piagam
13.	Tartil Al-Qur'an Putri Milad XIII MTsN Mojoroto Kota Kediri	2008	Juara III	Tropy & Piagam
14.	Aransemen Musik Klasik SD Lomba Kirab PDBI Kota Kediri	2009	Juara II	Tropy & Piagam
15.	Lomba Sepak Bola UPTD SD & Pend. Masyarakat Piala PAGOR Kota Kediri	2011	Har I	Tropy & Piagam
16.	Olimpiade MIPA Tingkat SD Se-Eks Karisidenan Kediri. Haflatul Maulid Ke 40 MTsN 1 Kota Kediri	2010	Juara III	Tropy & Piagam
17.	MTQ Putra TK, SD Se-Kota Kediri	29 Juli 2000 KKGPAI Kediri	Juara III	Tropy & Piagam
18.	Lomba Sepak Bola Antar Gugus SD/MI Piala PAGOR Kec. Kota	Kota Kediri 2011	Juara III	Tropy & Piagam
19.	Puisi Putri Porsemi MI2	Kota Kediri 2008	Har I	Tropy & Piagam
20.	Lomba Drum band 2011 PDBI Kota Kediri (Gita Pati SD-Non Brass)	Kota Kediri 2011	Har II	Tropy & Piagam
21.	MTQ Putri Porsemi MI 2	Kota Kediri 2008	Juara III	Tropy & Piagam
22.	Olimpiade Pildacil Se-Kota Kediri Prabu Kediri Spectakuler	4 Maret 2012	Juara I	Tropy & Piagam

23.	MTQ Putra HUT MTsN Kediri 2	5 Maret 2011	Juara II	Tropy & Piagam
24.	Pidato Bhs. Inggris Putra Porseni MI 2	Kota Kediri 2008	Juara I	Tropy & Piagam
25.	Penmucil (Pentas Mubaligh Chilik) Kategori B BEMF Fak. Dakwah	IAIT Tribakti Kediri	Juara I	Tropy & Piagam
26.	Pidato Bhs. Indonesia PI Porseni MI 2	Kota Kediri 2008	Juara I	Tropy & Piagam
27.	Puisi Putra Porseni MI 2	Kota Kediri 2008	Juara III	Tropy & Piagam
28.	Lukis Caping Putri Porseni MI 2	Kota Kediri 2008	Juara III	Tropy & Piagam
29.	MTQ Putra Porseni MI 2	Kota Kediri 2008	Juara I	Tropy & Piagam
30.	Kaligrafi Putra Porseni MI 2	Kota Kediri 2008	Juara II	Tropy & Piagam
31.	Senam Artistik Beregu Putri Tingkat SD/MI Pekan Olah Raga Kota Kediri	2010	Juara III	Tropy & Piagam
32.	Putri Pemilihan Da'I Cilik (Pildacil) Tingkat Prov. Jawa Timur	2012	Har II	Tropy & Piagam
33.	Senam Artistik Perorangan Putri Tingkat SD/MI Pekan Olah Raga Kota Kediri	2010	Juara III	Tropy & Piagam

8. Kondisi Guru

Jumlah seluruh personil sekolah di MI Negeri Semampir sebanyak 16 orang, terdiri dari guru negeri / PNS 11 orang, guru GTT 2 orang dan Pegawai 3 orang,

Tabel 4.4

Keadaan Guru dan Staf MIN Semampir

NO	N A M A	JABATAN	STATUS
1.	Emi Rosyidah, M.Pd.I	Kepala Sekolah	PNS
2.	Sucipto, S.Pd.I	Guru Kelas	PNS

3.	Drs. Imam Ahmadi, M.Pd.I	Guru PAI	PNS
4.	Sakun, S.Pd.	Guru Kelas	PNS
5.	Suharti, S.Pd	Guru Kelas	PNS
6.	Elupid Ita Permata, S.Pd.I	Guru Kelas	PNS
7.	Nurul Khabibah, S.Pd.I	Guru PAI	PNS
8.	Sri Rachma Nuraini, S.Pd	Guru Bahasa Inggris	PNS
9.	Chotimatun Nasucha, S.Pd.I	Guru Kelas	PNS
10.	Dian Rakhmawati, S.Pd.I	Guru Kelas	PNS
11.	Anita Dwi Sulistyaningsih, A.Ma.	Pegawai Administrasi	PNS
12.	Masruri, S.Pd.I	Pegawai Administrasi	PNS
13.	Ilma Putri Fadilah, S.Pd.I	Guru Kelas	GTT
14.	Listianingsih, S.Or	Guru Olah Raga	GTT
15.	Roni Supriyadi	Guru Olah Raga/ B. Jawa	GTT
16.	Susmiati, A.Ma	Guru Matematika	GTT
17.	Nursaidah, A.Ma	Guru Bhs. Arab	PTT
18.	Ali Sultonudin	Operator	PTT
19.	Agus Yudianto	Pegawai/ Pesuruh	PTT
20.	Agus Suwandi	Pegawai/ Pesuruh	PTT

Dari sejumlah guru, 65% yang berstatus guru PNS. Sisanya 35 % GTT dan PTT.

9. Kondisi Siswa

Jumlah peserta didik pada tahun pelajaran 2012/2013 seluruhnya berjumlah 243 orang. Persebaran jumlah peserta didik antar kelas kurang merata, dikarenakan peningkatan kualitas sekolah yang dibarengi dengan peningkatan jumlah siswa pertahunnya. Peserta didik di kelas I - 6 ada sebanyak 9 rombongan belajar. Separuh dari peserta didik (50%) berasal dari anak miskin / kurang mampu.

Tabel 4.5

Data peningkatan jumlah siswa dari tahun 2009 sampai 2013

Tapel	Jumlah Siswa						Jml. Siswa Seluruhnya	Rom-Bel	Jml. Kelas
	I	II	III	IV	V	VI			
2009/2010	31	23	17	13	10	10	104	6	6
2010/2011	40	20	18	12	10	10	110	7	7
2011/2012	86	35	20	18	10	10	179	8	8
2012/2013	84	79	30	22	19	9	243	9	9

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa setiap tahun, jumlah siswa di MIN Semampir selalu meningkat. Hal ini sebagai dampak peningkatan pengelolaan kualitas baik tenaga pengajar dan kualitas sarana prasarana, program-program yang dimiliki sekolah oleh kepala sekolah dan para personil sekolah lainnya.

Berikut rincian jumlah siswa perkelas yang digolongkan berdasarkan jenis kelaminnya antara perempuan dan laki-laki,

Tabel 4.6
Jumlah siswa tahun ajaran 2012-2013

Kelas	Jumlah		Jumlah
	Laki-laki	Wanita	
I	47	37	84
II	36	43	79
III	19	11	30
IV	12	10	22
V	10	9	19
VI	6	3	9
Jumlah	130	113	243

10. Kegiatan Ekstra Kulikuler

Di MIN Semampir juga tersedia ekstra kulikuler sebagai wahana bagi siswa untuk mengembangkan kemampuan individu yang dimilikinya, hal ini berdampak baik bagi para siswa. Yaitu siswa semakin berantusias untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki dan dapat menarik minat masyarakat untuk menyekolahkan anak mereka di MIN Semampir. Berikut ini jadwal kegiatan ekstra kulikuler di MIN Semampir.

Tabel 4.7
Jadwal Ekstra Kulikuler

NO	HARI	WAKTU	JENIS KEGIATAN	KETERANGAN
1.	SENIN	14.30- Selesai	SENI MUSIK	Kegiatan ekstra kurikuler pilihan untuk kelas IV, V dan VI
			Drum Band PIDATO B. INGGRIS	
		15.00- Selesai	SILAT (Umum)	
			Sepak Bola	
2.	SELASA	14.30- Selesai	MTQ	Kegiatan ekstra komputer pilihan untuk kelas I sampai kelas VI
3.	RABU	14.30- Selesai	PIDATO B. ARAB KOMPUTER	

		15.00- Selesai	PMR Drum Band	Kegiatan pembinaan Drum Band intensif/ khusus
4.	KAMIS	15.00- Selesai	PRAMUKA	Kegiatan ekstra kurikuler pilihan untuk kelas IV, V dan VI
		14.30- Selesai	KOMPUTER	
5.	JUM'AT	14.30- Selesai	REBANA	Kegiatan ekstra kurikuler pilihan untuk kelas IV, V dan VI
6.	SABTU	13.30- Selesai	PRAMUKA	Kegiatan ekstra kurikuler wajib untuk kelas IV dan pilihan untuk kelas V dan VI
		15.00- Selesai	Drum Band	Kegiatan pembinaan Drum Band intensif/ khusus

B. Paparan Data

Penyajian dan analisis data ini dimaksudkan untuk memaparkan atau menyajikan data-data yang diperoleh dari penelitian, baik yang berhubungan dengan strategi kepala madrasah dalam upayanya membina guru, perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam membina guru, dan faktor yang mempengaruhi kepala madrasah dalam membina guru.

Kemudian data yang sudah terkumpul dianalisis agar mendapat gambaran yang jelas sesuai dengan tujuan penelitian dalam penulisan skripsi ini. Dalam mendapatkan data ini peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu menggunakan metode observasi, wawancara, dan metode dokumentasi.

Untuk penggunaan metode wawancara, peneliti mendapatkan data dari hasil wawancara dengan Kepala madrasah MIN Semampir Kota Kediri,

guru dan karyawan di MIN Semampir. Sedangkan untuk metode dokumentasi, peneliti memperoleh data dari pelaksanaan program-program kepala sekolah yang telah dijalankan dalam upayanya membina guru.

1. Profil Kepala Madrasah MIN Semampir Kediri

Sebelum peneliti melangkah lebih jauh untuk menggali informasi tentang perilaku beliau dalam memimpin MIN Semampir Kediri. Peneliti akan menjelaskan secara singkat profil Kepala Sekolah MIN Semampir. (profil Kepala MIN Semampir tertera pada Lampiran III)

Setelah melakukan wawancara dan mengetahui bagaimana profil pribadi Kepala Madrasah MIN Semampir, berikut penilaian sosok Bu Emy sebagai seorang pribadi Kepala Madrasah MIN Semampir di mata guru dan karyawan MIN Semampir Kediri,

“Sebagai sosok seorang kepala sekolah, beliau memiliki sikap yang akuntabel, transparan dalam pengelolaan semua program dan kebijakan yang telah diselenggarakan, menunjukkan sikap yang peduli dengan sesama terhadap orang disekitarnya.”

91

Pendapat serupa juga diperjelas oleh Roni Supriyadi selaku guru olah raga MIN Semampir, berikut hasil kutipan wawancara yang peneliti lakukan,

“Menurut pendapat saya, Beliau adalah sosok kepala sekolah yang dapat mengayomi semua guru dan staf di MIN Semampir di atas segala macam perbedaan yang ada, berwibawa, terbuka dan baik dalam bersikap dan bertutur kata.”⁹²

⁹¹ Hasil Wawancara dengan Staf TU MIN Semampir Kota Kediri Bapak Maruri (16 Maret 2013, pk. 08.00 WIB)

⁹² Hasil Wawancara dengan Guru Olah Raga MIN Semampir Kota Kediri Bapak Roni Supriyadi (16 Maret 2013, pk. 08.00 WIB)

Bapak Ali Sultoni selaku bagian operator MIN Semampir Kediri juga memberikan tanggapannya tentang sosok kepemimpinan Bu Emi,

“Pada kepemimpinan beliau banyak memberikan perubahan besar bagi MIN Semampir dengan banyak prestasi yang diraih, beliau adalah sosok yang terbuka dalam pengelolaan sekolah, ramah, murah senyum, bisa menyatukan dan mengayomi dari semua perbedaan karakter yang ada, dan yang paling utama beliau dapat memotivasi para karyawan dan guru di MIN Semampir Kediri.”⁹³

2. Strategi Kepala Madrasah MIN Semampir Kediri dalam membina

Guru

MIN Semampir adalah salah satu MIN di kota Kediri yang kini mulai diminati oleh masyarakat luas. Anemo masyarakat meningkat setelah melihat perubahan besar baik fisik dan non fisik pada lembaga pendidikan ini. Perubahan tersebut lahir karena adanya inovasi yang dilakukan oleh kepala MIN Semampir. Salah satunya yaitu dengan membina guru sebagai tombak utama dalam membangun kualitas pendidikan menjadi lebih baik. Dalam membina guru sebagai seorang Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang jitu untuk dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Kepala Sekolah MIN Semampir saat ini adalah Bu Emi Rosyidah, M.Pd.I. Yang memiliki kepribadian cerdas, supel, tegas, akuntabel, transparan, mandiri dan tanggung jawab yang besar dalam upaya mengembangkan sekolah, dan yang terpenting dapat menyatukan dan

⁹³ Hasil Wawancara dengan Operator MIN Semampir Kota Kediri Bapak Ali Sultonudin (16 Maret 2013, pk. 08.00 WIB)

mengayomi dari semua perbedaan yang dimiliki oleh para personil di MIN Semampir. Dalam upayanya membina guru, Bu Emi memiliki strategi-strategi khusus yang digunakannya untuk membina guru agar kualitas guru tersebut sesuai dengan harapan dan tuntutan kemajuan sekolah. Strategi-strategi tersebut diantaranya adalah tim work, dimana semua staf saling membantu dan bahau-membahu untuk dapat menyelesaikan segala kondisi yang ada secara bersama-sama untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Sebelum kita lebih jauh untuk mengetahui strategi beliau dalam membina guru, peneliti akan menunjukkan profil Kepala MIN Semampir Kota Kediri dalam lampiran yang sudah tersedia.

“Sebagai seorang kepala sekolah saya memiliki banyak tanggung jawab tugas yang perlu saya kerjakan dalam jangka waktu panjang dan pendek, dan mencakup banyak hal. Untuk itu saya juga menyusun agenda kerja sebagai seorang kepala MIN Semampir Kota Kediri dalam upaya dapat melaksanakan dan mencapai hasil yang maksimal.”⁹⁴ (Agenda kerja Kepala Sekolah pada lampiran IV)

“Dalam upaya membina guru, saya tidak segan untuk meminta bantuan kepada para guru dan staf yang lain untuk memberikan solusi dalam sebuah persoalan ataupun rencana-rencana kedepan sebagai program yang dicanangkan untuk kemajuan sekolah. Saya lebih cenderung pada penggunaan strategi secara time work dengan sistem yang terbuka. Yaitu memandang semua staf dan personil sekolah memiliki kemampuan dalam bidangnya masing-masing, tidak ada manusia yang dilahirkan untuk bodoh. Dari prinsip itulah kepala Madrasah selalu menggunakan keterbukaan dan kerjasama dalam memberikan cela dan masukan untuk kemajuan bersama.”⁹⁵

Dari wawancara dengan kepala sekolah tersebut dapat diketahui bahwa di MIN Semampir dalam melaksanakan program yang telah

⁹⁴ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

⁹⁵ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

direncanakan menggunakan strategi timework untuk mencapai hasil yang tepat. Yaitu dengan membangun hubungan kerja yang saling terbuka dan melengkapi untuk kemajuan bersama. Seperti yang peneliti peroleh dalam menguatkan data di atas dari hasil wawancara penulis dengan Ibu Suharti, S.Pd.I sebagai waka kurikulum mengatakan,

“Kami sebagai personil sekolah tidak ada batasan untuk berpendapat. Kami diberi kebebasan berpendapat untuk mengungkapkan ide-ide dan gagasan yang membangun serta kreatif, asalkan ide itu bagus sesuai dengan konteks permasalahan dan dapat diterima oleh semua pihak untuk kemajuan bersama. Kami bekerja sebagai tim, dimana kami saling melengkapi dan saling membangun untuk mencapai satu tujuan bersama. Kami menggunakan sistem yang terbuka, yaitu saling mengambil positif dan membuang segala hal yang bersifat negatif.”⁹⁶

Kepala sekolah adalah pusat penggerak dari sebuah kemajuan sekolah. dibalik kesuksesan dan kemajuan sekolah pasti ada peran kepala sekolah yang memiliki andil besar dalam mengelola kebijakan di sekolah tersebut. Kepala sekolah memiliki wewenang membuat kebijakan, namun guru juga memiliki peran penting yaitu sebagai pelaksana kebijakan yang telah dibuat bersama. Untuk itu sebagai seorang kepala sekolah harus memiliki strategi khusus untuk dapat membina guru dalam melaksanakan tugas dan kebijakan yang telah diembannya.

Untuk lebih mengetahui strategi apa saja yang diterapkan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam membina guru, dapat kita lihat dari hasil penelitian sebagai berikut :

⁹⁶ Hasil Wawancara dengan Waka Kurikulum dan juga sebagai Guru MIN Semampir Kota Kediri Ibu Suharti, S.Pd.I (16 Maret 2013, pk. 08.00 WIB)

a. Tipe kepemimpinan yang diterapkan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam upaya membina guru

Dalam memimpin suatu lembaga pendidikan sangatlah penting untuk mengetahui gaya atau tipe pemimpin yang sedang memimpin. Karena suatu gaya atau tipe yang digunakan pemimpin dalam memimpin akan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan suatu lembaga atau organisasi dalam mencapai tujuan.

“Dalam kepemimpinan ini saya memiliki asumsi bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin dalam semua kondisi/persoalan yang ada. Oleh karena itu, gaya situasional saya terapkan berdasarkan pertimbangan faktor kondisi yang ada, situasi, dan keadaan personil sekolah. Yang paling utama saya membuat hubungan yang baik dengan guru, kalo hubungan sudah terjalin dengan baik akan menimbulkan rasa kekeluargaan yang terbuka sehingga dapat dengan mudah untuk berkomunikasi melihat kondisi yang ada dan memecahkan masalah bersama.”⁹⁷

Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa sebagai seorang kepala sekolah dalam memutuskan suatu kebijakan yang tepat haruslah memiliki sikap yang melihat kondisi situasi terlebih dahulu, agar tidak saling merugikan dan malah menambah permasalahan. Melaikan dengan mempertimbangkan baik-buruknya dalam situasi dan kondisi tertentu mana kebijakan yang paling tepat dan dirasa paling sesuai dengan keadaan. Seperti yang peneliti peroleh dalam menguatkan data di atas dari hasil wawancara penulis dengan Ibu Suharti, S.Pd.I sebagai waka kurikulum mengatakan,

⁹⁷ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

“Sebagai seorang Kepala Sekolah, selama ini Bu Emi memiliki kebijakan untuk mengambil keputusan berdasarkan persoalan yang ada. Ada kalanya beliau mengambil keputusan sepihak yang menurut kami itu perlu dilakukan, namun di lain waktu beliau juga melibatkan kami dalam pengambilan keputusan. Hal itu beliau laksanakan berdasarkan pertimbangan dari kondisi, situasi dan kemampuan personil dalam menghadapi setiap persoalan.”⁹⁸

b. Kriteria kunjungan kelas yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam upaya membina guru

Salah satu strategi yang digunakan kepala MIN Semampir dalam membina guru yaitu dengan melakukan kunjungan kepada setiap kelas untuk mengetahui proses KBM yang dilakukan oleh setiap personil dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala MIN Semampir.

“Dalam upaya membina guru saya melakukan program kunjungan kelas, dimana kunjungan tersebut saya lakukan dengan keliling kelas untuk mengecek keberadaan guru kelas ketika jam mengajar, saya juga melakukan penilaian terhadap pembelajaran dalam kelas minimal 2 kali penilaian kelas dalam satu semester, selain itu sebelum melaksanakan tugasnya saya memiliki janji dengan guru yang berkaitan dengan proses kegiatan KBM di kelas, penilaian juga dilakukan pengawas. Insyallah dengan program-program tersebut saya dapat membina guru di MIN Semampir dengan lebih baik.”⁹⁹

Dari kunjungan kelas yang dilakukan kepala sekolah memberikan penilaiannya terhadap kinerja yang dilakukan guru dalam KBM. Berikut dokumentasi tentang format penilaian yang digunakan kepala Madrasah dalam melakukan penilaian. Adanya format penilaian

⁹⁸ Hasil Wawancara dengan Waka Kurikulum dan juga sebagai Guru MIN Semampir Kota Kediri Ibu Suharti, S.Pd.I (16 Maret 2013, pk. 08.00 WIB)

⁹⁹ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

ini akan memudahkan kepala sekolah dalam memberikan skor terhadap individu guru sebagai sarana untuk membina guru menjadi lebih baik. Berikut format penilaian kelas, ada 3 penilaian yaitu :

Tabel 4.8
Kriteria skor

Kriteria skor	Kriteria nilai akhir
0 = Tidak ada/ Tidak memenuhi standart	0 = Sangat tidak baik
1 = Kurang memenuhi standart	01 - 50 = Tidak baik
2 = Agak memenuhi standart	51 - 69 = Kurang baik
3 = Hampir memenuhi standart	70 - 85 = Baik
4 = Memenuhi standart	86 - 100 = Sangat baik

Tabel 4.9
Tabel Standart Proses

1) Standart Proses

Instrumen Penilaian Perangkat Pembelajaran (Standart Proses)

No	Aspek Yang Dinilai	Skor
1.	Program penilaian tercantum dalam RPP	0 1 2 3 4
2.	Naskah Ulangan Harian tercantum dalam RPP	0 1 2 3 4
3.	Ulangan Harian dilaksanakan setiap akhir proses pembelajaran	0 1 2 3 4
4.	Guru membuat RPP	0 1 2 3 4
5.	Guru membuat daftar nilai ulangan harian	0 1 2 3 4
6.	Guru membuat program perbaikan dan pengayaan	0 1 2 3 4
7.	Guru melaksanakan program perbaikan	0 1 2 3 4
8.	Guru melaksanakan program pengayaan	0 1 2 3 4
9.	Guru mencatat hasil perbaikan	0 1 2 3 4
10.	Guru mencatat hasil pengayaan	0 1 2 3 4
Jumlah skor yang diperoleh		

$$\text{Nilai akhir} = \frac{\text{jumlah skor yang diperoleh}}{\text{jumlah skor maksimum}} \times 100 = \dots$$

(Instrumen Penilaian Standart Proses pada Lampiran V)

Tabel 4.10
Instrumen Kegiatan Monitoring PBM 2

2) PBM 02

Instrumen kegiatan monitoring, Evaluasi dan Pelaporan Supervisi Akademik Pembelajaran Tematik (PBM 02)

No	Aspek yang disupervisi	Tidak ada	Ada					Ket	
			4	3	2	1	0		
A.	MEMBUKA KEGIATAN PEMBELAJARAN								
	1. Menyampaikan materi pengait/ persepsi								
	2. Memotivasi siswa untuk pembelajaran								
	3. Menyampaikan kompetensi yang harus dicapai								
B.	MENGELOLA KEGIATAN PEMBELAJARAN INTI								
	4. Penguasaan materi pembelajaran								
	5. Memberi contoh/ilustrasi/ analogi								
	6. Menggunakan sumber, alat, media pembelajaran								
	7. Mengarahkan siswa untuk aktif berpartisipasi								
	8. Memberi penguatan								
	9. Meleksankan kegiatan pembelajaran dengan urutan yang logis dan teratur								
	10. Merespon secara positif keingintahuan siswa								
	11. Menunjukkan antusiasme/ gairah mengajar								
	C.	MENGORGANISASIKAN WAKTU, SISWA, SUMBER, DAN ALAT/ MEDIA PEMBELAJARAN							
		12. Mengatur penggunaan							

	waktu								
	13. Melaksanakan pengorganisasian siswa								
	14. Menyiapkan sumber dan alat bantu/ media pembelajaran								
D.	MELAKSANAKAN PENILAIAN								
	15. Melaksanakan penilaian proses								
	16. Melaksanakan penilaian hasil/ akhir								
E.	MENUTUP KEGIATAN PEMBELAJARAN								
	17. Menerangkan materi								
	18. Memberikan tindak lanjut								
F.	PENAMPILAN GURU								
	19. Kesan umum								
	20. Penampilan dan sikap guru dalam pembelajaran								
	JUMLAH NILAI								

$$\text{Nilai akhir} = \frac{\text{jumlah skor yang diperoleh}}{80} \times 100 = \dots$$

Predikat : Memuaskan/ Baik/ Cukup/ Kurang

86-100 = memuaskan

71-85 = baik

56-70 = cukup

Komentar/ saran :

(Instrumen Penilaian PBM 02 pada Lampiran VI)

Tabel 4.11

Instrumen Kegiatan Monitoring (PBM 30)

3) PBM 03

Instrumen kegiatan monitoring, evaluasi dan pelaporan supervisi akademik ketrampilan melaksanakan hubungan pribadi (PBM 03)

No	Aspek yang dinilai	Skala nilai					Ket.
		4	3	2	1	0	
A.	MEMBANTU MENGEMBANGKAN PERILAKU POSITIF PADA DIRI MURID						
	1. Membantu murid untuk menyadari kekuatan dan kelemahan diri						

	2. Membantu murid untuk menumbuhkan kepercayaan pada diri sendiri						
	3. Membantu murid untuk dapat mengekspresikan perasaan dan pikiran						
	4. Menunjukkan simpati						
	5. Menunjukkan keramahan dan menghargai orang lain						
B.	MENAMPILAKAN KEGAIRAHAN DAN KESUNGGUHAN DALAM KEGIATAN PEMBELAJARAN						
	6. Menunjukkan kegairahan dalam pembelajaran						
	7. Memberikan kesan menguasai materi						
	8. Menunjukkan kemantapan belajar						
C.	MENGELOLA INTERAKSI DALAM MENGAJAR						
	9. Mengembangkan hubungan antar pribadi yang sehat dan serasi						
	10. Menciptakan iklim belajar yang kondusif						
	Jumlah Nilai						

$$\text{Nilai akhir} = \frac{\text{jumlah skor yang diperoleh}}{40} \times 100 = \dots$$

Predikat : Memuaskan/ Baik/ Cukup/ Kurang

86-100 = memuaskan

71-85 = baik

56-70 = cukup

Komentar/ saran :

(Instrumen penilaian PBM 03 pada Lampiran VII)

Bu Nurul Khabibah juga menambahkan sebagai penguat data yang saya ambil dengan memberikan komentar sebagai berikut,

“Kriteria penilaian tersebut dilakukan berdasarkan kemampuan perindividu setiap guru. Setelah dinilai guru akan tahu bagaimana kinerjanya dalam proses pembelajaran. Hal tersebut dapat dijadikan motivasi dan evaluasi untuk perbaikan dalam KBM selanjutnya.”¹⁰⁰

¹⁰⁰ Hasil Wawancara dengan Guru PAI MIN Semampir Kota Kediri Ibu Nurul Khabibah, S.Pd.I (18 Maret 2013, pk. 10.30 WIB)

Dengan adanya format penilaian kelas yang dilakukan kepala sekolah dalam usahanya membina guru melaksanakan KBM, akan berdampak pada peningkatan motivasi guru untuk lebih meningkatkan kualitasnya karena adanya penilaian. Dimana guru akan merasa termotivasi untuk memberikan perform yang lebih baik pada penilaian berikutnya.

Hasil observasi yang peneliti lakukan pada hari sabtu tanggal 16 maret jam 6.45 di MIN Semampir pada waktu kepala madrasah melakukan kunjungan kelas. Ketika itu jam 07.00 bel masuk pagi berbunyi, sekitar jarak lima menit setelah bel berbunyi Kepala Madrasah berjalan menyusuri teras kelas untuk melihat situasi setiap kelas di sepanjang jalan yang telah dan akan dilewati. Kepala Madrasa melihat satu persatu situasi kelas yang dilewati. Suasana yang awalya ramai ketika bel berbunyi seluruh siswa langsung berlari menuju kelas masing-masing. Ketika itu ada salah satu kelas yang belum ada gurunya, namun ada guru piket yang menggantikannya. Hal itu diketahui Kepala Madrasah setelah melakukan percakapan secara langsung di dalam kelas dengan guru piket yang menggantikannya yaitu Bu Susmiati. Guru piket tersebut menuturkan bahwa Bu Dian izin pada hari itu karena beliau sakit. Setelah itu Bu Emi langsung mengkonfirmasi dengan keadaan Bu Dian yang sedang sakit.

c. Pelaksanaan pertemuan pribadi antara Kepala Madrasah dengan Guru sebagai upaya pembinaan

Pelaksanaan pertemuan pribadi merupakan salah satu strategi yang digunakan kepala MIN Semampir dalam upayanya membina guru. Dengan adanya pertemuan pribadi akan memberikan keleluasaan dan keterbukaan bagi guru untuk mengungkapkan keluh kesahnya secara personal, dan memotivasi untuk dapat memberikan kontribusi yang maksimal.

“Setelah melaksanakan kegiatan pembelajaran saya juga memberikan waktu kepada guru untuk sharing tentang masalah yang dihadapi dalam proses pembelajaran, selain itu ketika saya menerima komplain dari guru lain atau dari walimurid saya segera mengkonfirmasi kepada para guru yang bersangkutan untuk melakukan pertemuan pribadi.”¹⁰¹

Data tersebut diperkuat dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Bu Suharti selaku waka kurikulum.

“Pertemuan pribadi sering dilakukan antara kepala Madrasah dengan guru, hal ini bertujuan untuk peningkatan kemampuan guru untuk lebih baik. Hal ini biasanya dilakukan kepala sekolah ketika face to fece pada saat proses pembelajaran berlangsung. Guru dapat mengetahui kondisi di lapangan yang sebenarnya, selain itu biasanya dilakukan setelah KBM dilaksanakan, karena kepala Sekolah memiliki waktu yang agak longgar dan tidak mengganggu KBM yang sedang berlangsung.”¹⁰²

d. Pelaksanaan Rapat Dewan Guru

Pelaksanaan rapat dewan guru dilaksanakan sebagai salah satu startegi yang digunakan kepala MIN Semampir sebagai usahanya

¹⁰¹ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

¹⁰² Hasil Wawancara dengan Waka Kurikulum dan juga sebagai Guru MIN Semampir Kota Kediri Ibu Suharti, S.Pd.I (16 Maret 2013, pk. 08.00 WIB)

membina guru. Rapat dewan guru perlu dilakukan untuk mempersatukan segala persepsi atas persoalan yang ada. Dengan adanya rapat dewan guru sangat membantu kepala sekolah dalam memecahkan kebuntuan permasalahan yang belum teratasi. Berikut pernyataan yang diungkapkan kepala MIN Semampir dalam pelaksanaan rapat dewan guru.

“Rapat dewan guru dilaksanakan sesuai dengan agenda yang telah dibuat yaitu satu bulan sekali, namun jika ada masalah atau ada agenda kegiatan yang segera dilaksanakan akan dilakukan pada setiap hari sabtu. Karena setiap hari sabtu digunakan untuk pengembangan diri, sehingga banyak guru yang bebas dari pelajaran. Sedangkan berdasarkan pasal 53 tahun 2010 ada ketentuan jam mengejar minimum guru berstatus PNS adalah 37,5 jam per minggu.”¹⁰³

Tabel 4.12

Jumlah Jam Mengajar Minimum Guru

Hari	Jam
Senin	(jam 7 pagi - 2 siang) ada 7 jam
Selasa	(jam 7 pagi - 2 siang) ada 7 jam
Rabu	(jam 7 pagi - 2 siang) ada 7 jam
Kamis	(jam 7 pagi - 2 siang) ada 7 jam
Jumat	(jam 7 pagi - 11 siang) ada 4 jam
Sabtu	(jam 7 pagi - 12.30 siang) ada 5,5 jam
Jumlah total jam	37,5 jam seminggu

Dari uraian data yang telah di uraikan. Penulis juga mendapat pernyataan yang sama dari wawancara yang telah dilakukan kepada Bu Nurul Khabibah sebagai guru PAI di MIN Semampir.

“Pelaksanaan rapat dewan guru biasanya dilaksanakan setiap hari sabtu apabila ada agenda rutin atau program yang akan dilaksanakan, karena pada hari sabtu ada waktu luang dari guru untuk diisi dengan persiapan dan pembentukan ataupun evaluasi

¹⁰³ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

program yang telah terlaksanan. Karena pada hari sabtu siswa ditiadakan untuk kegiatan KBM dan diisi dengan kegiatan pengembangan diri. Sehingga guru memiliki waktu luang untuk dapat melakukan rapat bersama dewan guru yang lain.”¹⁰⁴

Hasil observasi yang peneliti lakukan pada hari sabtu tanggal 16 maret sekitar jam 10 pagi di MIN Semampir, ketika itu Kepala Madrasah sedang memimpin rapat dewan guru di ruang guru sebelah ruang Kepala Madrasah. Ketika itu rapat dewan guru membahas tentang penyelenggaraan temu wali murid kelas 6 yang akan dilaksanakan sabtu depan tanggal 23 Maret 2013. Temu wali dilaksanakan sebagai upaya persiapan menjelang UASBN. Ketika itu Bu Emy menginstruksikan untuk segera di bentuk kepanitian untuk kesuksesan pelaksanaan temu wali. Atas kesepakatan bersama Bu Emy menunjuk salah satu guru sebagai ketua pelaksan yaitu Bapak Sucipto, dan Bu Nursaidah sebagai penasihat karena pengalaman beliau dengan kedudukanyang lebih senior. Kemudian rapat dilanjutka dengan diskusi bersama untuk saling memberikan saran dan kritik untuk membahas hal-hal yang perlu direncanakan, dilaksanakan dan anggota penanggung jawab yang lain sebagai sarana untuk kesuksesan pelaksanaan program tersebut.

¹⁰⁴ Hasil Wawancara dengan Guru PAI MIN Semampir Kota Kediri Ibu Nurul Khabibah, S.Pd.I (18 Maret 2013, pk. 10.30 WIB)

e. Kunjungan Antar Sekolah

Kunjungan antar sekolah adalah salah satu strategi yang tepat sebagai usaha dalam membina guru, karena dengan adanya kunjungan antar sekolah dapat meningkatkan kualitas guru melalui kunjungan kepada sekolah-sekolah yang memiliki kualitas lebih baik. Kunjungan antar sekolah dilakukan dengan usaha menggali ilmu yang baru atau terkini sebagai pembandingan untuk kemudian dijadikan referensi kemajuan sekolah. Dengan kunjungan antar sekolah dapat memotivasi guru memberikan kemampuan yang sebanding bahkan lebih dari sekolah yang telah dikunjunginya. Hal tersebut dikuatkan dari pernyataan yang telah diungkapkan oleh kepala MIN Semampir sebagai berikut,

“Kunjungan antar sekolah dilaksanakan dalam usaha untuk dapat membina guru lebih baik dengan melakukan kunjungan terhadap sekolah yang memiliki kualitas lebih baik. Program rutin kunjungan sekolah yang dilaksanakan adalah KKG (Kelompok Kerja Guru) yang dilaksanakan sebulan sekali dengan lokasi bergiliran sesuai jadwal yang dapat digunakan sebagai ajang saling menilai dan memberikan inovasi, ada K3MI (yaitu forum MI sekota Kediri) yang dihadiri antar kepala Sekolah saja baik MI Negeri maupun MI swasta diadakan sebulan sekali, dengan kedudukan MIN Semampir sebagai Sekertaris. Gugus MIN Semampir sering digunakan untuk pelatihan dan workshop penilaian guru, MIN Semampir berada dalam wilayah gugus 9 yang beranggotakan SD Semampir I, II, IV, Santa Maria I-III, SD YPBPK, dan MIN Semampir. dan program terbaru yaitu dari MKK (musyawarah kerja kepala madrasah) yang beranggotakan kepala MI sejawat Timur dimana MIN Semampir memegang jabatan sebagai seksi kegiatan, dengan program mengunjungi dan studi banding MI Unggulan di Jawa Timur yang diselenggarakan 2 bulan sekali. Yang sudah dikunjungi yaitu MIN 1 Malang dan pada bulan oktober kemarin saya beserta rombongan Kepala Sekolah lainnya melakukan studi banding ke Malaysia yaitu sekolah

kebangsaan Malaka dan Johor, serta sekolah di Singapura yaitu Aljunet school dan Masjid Orien anak-anak.”¹⁰⁵

Adanya kunjungan antar sekolah memberikan dampak yang besar sebagai dorongan dan semangat baru bagi para guru untuk dapat memberikan kontribusi yang terbaik. Hal ini juga dibenarkan pernyataanya oleh Bu Suharti selaku sebagai guru dan waka kurikulum MIN Semampir.

“Selain kegiatan rutin KKG, K3MI, MKK dan Gugus sekolah juga memiliki program baru yang dinamai dengan lisent study dimana sering mengadakan woorkshop antara kalangan sekolah MI sekediri. Untuk membahas tentang inovasi-inovasi dan strategi termutu dalam pengelolaan pendidikan. Yang diadakan secara bergantian di MI Sekota Kediri.”¹⁰⁶

f. Kunjungan Antar Kelas

Selain kunjungan antar sekolah untuk mengetahui keadaan sekolah lain, di MIN Semampir juga memiliki program tersendiri sebagai saranan kunjungan antar kelas untuk mengetahui kemampuan dan potensi guru MIN Semampir. Program tersebut bernama Lesson study, dimana dalam program ini kira dapat mengetahui kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing individu guru untuk di jadikan pembelajaran. Program ini tidak hanya berimbis pada kalangan lokal di MIN Semampir saja, namun penyelenggraan program ini juga dihadiri oleh MI lain untuk wilayah kota kediri. Lebih tepatnya MIN Semampir berperan sebagai model dan

¹⁰⁵ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

¹⁰⁶ Hasil Wawancara dengan Waka Kurikulum dan juga sebagai Guru MIN Semampir Kota Kediri Ibu Suharti, S.Pd.I (16 Maret 2013, pk. 08.00 WIB)

penyelenggara program tersebut. Berikut penjelasan data yang saya peroleh dari kepala sekolah, tentang program Lesson study yang telah terselenggara di MIN Semampir.

“Untuk kunjungan kelas kami memiliki program Lesson study yang dilaksanakan setahun sekali, dimana kita nilai guru yang paling mumpuni yang memiliki nilai paling baik di antara guru-guru yang lain untuk melakukan praktek mengajar secara tim teaching. Untuk guru yang praktek diusahakan tiap tahun selalu bergantian dan diutamakan yang memiliki kesiapan dalam melaksanakan program tersebut. Kegiatannya yaitu membuat dan melaksanakan RPP tersebut secara satu tim yang terdiri dari dua guru. Sedangkan guru-guru yang lain melihat dan mengamati guru yang sedang praktik di kelas sebagai model untuk pembelajaran yang lebih baik. Sekaligus untuk sekolah sendiri kami juga menjadi percontohan penyelenggaraan Lesson Study bagi MI Se-Kota Kediri.”¹⁰⁷

Dari penjabaran program Lesson studi yang telah diungkapkan oleh kepala sekolah, berikut dokumentasi tentang format penilaian pelaksanaan program tersebut.

Tabel 4.13

Lembar Observasi Penilaian Lesson Study

Nama Madrasah :
Kelas :
Semester :
Mata Pelajaran :
Guru Model :
Pengamat :

No	Aspek	Skor 1-4	Keterangan
A.	SISWA DENGAN MATERI/ BAHAN AJAR		
	1. Materi mendukung ketercapaian KD		
	2. Materi menarik siswa untuk belajar		
	3. Materi benar secara ilmiah		

¹⁰⁷ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

B.	SISWA DENGAN MEDIA PEMBELAJARAN		
	4. Media pembelajaran membantu siswa memahami materi		
	5. Media pembelajaran sesuai dengan karakteristik materi		
	6. Menarik siswa untuk belajar		
	7. Media bervariasi		
C.	SISWA DENGAN GURU		
	8. Penguasaan kelas		
	9. Penguasaan dan ketrampilan metode		
	10. Rapport (hubungan guru dengan siswa)		
	11. Penguasaan materi/ bahan ajar		
	12. Pembagian waktu kegiatan		
D.	SISWA DENGAN SISWA		
	13. Kegiatan kerja kelompok		
	14. Keterlibatan siswa dalam kegiatan		
	15. Pembelajaran kolaboratif		
	16. Keaktifan siswa		
E.	PENCAPAIAN TUJUAN PEMBELAJARAN		
	17. Tujuan belajar kelas (melalui kegiatan kelompok)		
	18. Tujuan belajar individu (melalui kegiatan individu)		
F.	TOTAL SKOR	72	
G.	GENERAL COMMENT		

$$\text{Nilai akhir} = \frac{\text{jumlah skor yang diperoleh}}{72 (\text{SKOR MASIMAL})} \times 100 = \dots$$

Keterangan :

Sangat baik : 86-100

Baik : 71-85

Cukup : 60-70

Kurang : kurang dari 60

(Instrumen Penilaian Lesson Study pada Lampiran VIII)

Penjabaran tentang program lesson study tersebut juga diungkapkan oleh Bu Suharti selaku guru dan waka kurikulum di MIN Semampir. berikut kutipan wawancara yang telah peneliti lakukan.

“Untuk kunjungan antar kelas biasanya tiap tahun ada program lesont study. Yaitu praktek mengajar secara tim teaching secara bergantian untuk dinilai praktiknya tersebut. Sementara guru yang laian mengamati dan menilai dari praktik mengajar yang dilaksanakan guru yang bertugas dalam lesont study tersebut. Dari program tersebut dapat menjadi motivasi dan evaluasi pembinaan bagi kami sebagai guru untuk dapat memberikan yang terbaik dalam proses KBM.”¹⁰⁸

Berjalannya program lesson study sudah dikatakan baik dan dapat dijadikan percontohan bagi sekolah lain untuk melaksanakannya. Program ini mendapat sambutan baik bagi seluruh guru baik di MIN Semampir dan bagi sekolah lainnya yang ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan program Lesson study.

g. Pertemuan Kelompok Kerja

Pertemuan kelompok kerja adalah salah satu strategi yang jitu dalam membina guru. Dimana dalam pertemuan kelompok kerja akan diberika ruang yang bebas untuk melakukan sharing dengan kelompok kerja yang sesuai dengan bidangnya. Dalam kelompok kerja ini akan dibahas mengenai semua permasalahan, pembaharuan, peningkatan yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing. Berikut hasil wawancara saya dengan kepala sekolah mengenai pertemuan kelompok kerja.

¹⁰⁸ Hasil Wawancara dengan Waka Kurikulum dan juga sebagai Guru MIN Semampir Kota Kediri Ibu Suharti, S.Pd.I (16 Maret 2013, pk. 08.00 WIB)

“Pertemuan kelompok kerja yang dilaksanakan oleh guru dalam dan luar sekolah dilaksanakan sesuai dengan program kunjungan sekolah. Selain itu ada program UAMBN yang dilaksanakan sebulan sekali untuk mata pelajaran agama, yang diselenggarakan secara bergantian sesuai tim kerja masing masing.”¹⁰⁹

Tabel 4.14

Jadwal Tim Korektor UAMBN
(Ujian Akhir Madrasah Bertaraf Nasional)
Tahun Pelajaran 2012-2013

Mapel	Nama Sekolah	Bulan Pelaksanaan
Akidah Akhlak	1. MI Hid.Mub. Tumpang 2. MI AL.Hidayah 3. MI AL.Falah Banaran	Januari 2013
Fiqih	1. MIN Semampir 2. MI Mif. Huda Tinalan 3. MI AL Hikmah Ketami	Februari 2013
Quran Hadish	1. MI Mif. Falah Manisrenggo 2. MIN Bandar Kidul 3. MI Hid.Mut. Boro	Maret 2013
Bhs. Arab	1. MI Nurul Huda Ngletih 2. MI Al Irsyad 3. MI Islamiyah Banjar Melati 4. MI Salsel	April 2013
SKI	1. MI Mambaul Ulum 2. MI Mif Ulum Centong 3. MI Rou Bujel	Mei 2013

Pertemuan kelompok kerja juga di benarkan oleh pernyataan dari Bu Nurul Khabibah selaku guru PAI di MIN Semampir tentang program tersebut. Berikut hasil wawancara yang peneliti lakukan.

“Dalam pertemuan rutin kelompok kerja kami sangat antusias mengikutinya, karena merupakan ajang bagi guru-guru bidang studi untuk dapat melakukan komunikasi dengan guru lain di sekolah yang berbeda. Dimana para guru tersebut memiliki

¹⁰⁹ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

pemikiran dan pemahaman info terbaru untuk dapat di komunikasikan dengan guru yang lain.”¹¹⁰

h. Pembuatan Bulletin Tentang Sekolah

Adanya buletin sekolah adalah sebagai wahana untuk dapat memberikan info yang up to date kepada guru tentang program pendidikan yang terbaru. Selain itu buletin juga dapat membuat kreasi para guru yang memiliki bakat dan minat dalam menulis bisa menyalurkan kemampuan yang dimiliki untuk berpartisipasi di dalamnya. Selain itu manfaat buletin sekolah adalah memotivasi guru untuk berkreasi secara inovatif sebagai pembaharuan dalam dunia pendidikan yang belum ada saat ini. Untuk itu berikut hasil wawancara mengenai program buletin di MIN Semampir oleh kepala sekolah,

“Untuk penerbitan buletin sekolah kami belum membuatnya, namun kami ikut berpartisipasi dalam buletin kemeng Al-Fitroh untuk memberikan coretan tentang masalah pendidikan pada umumnya dan pada khususnya tentang galeri MIN Semampir, serta salah satu guru juga bergabung dalam tim penyusun layout tampilan Al-Fitroh yaitu Bapak Imam Ahmadi, M.Pd.I. Selain buletin Kemendiknas kami juga berpartisipasi dalam Radar Kediri, baru saja pada hari Selasa tanggal 22 November 2012 kemarin sekolah MIN Semampir mengisi galeri MIN Semampir dengan agenda Gelar Smart Parenting yang diikuti dari 250 wali murid dan 18 dewan guru. Galeri smart parenting berupaya membangun rumah cinta keluarga dengan mengenal peran masing-masing jenis otak anak kita. Dimana anak menjadi besar dan mampu belajar dengan tantangan, bukan dengan ancaman.”¹¹¹
(untuk buletin Al-Fitroh dan Pemberitaan Smart parenting ada pada lampiran IX dan Lampiran X)

¹¹⁰ Hasil Wawancara dengan Guru PAI MIN Semampir Kota Kediri Ibu Nurul Khabibah, S.Pd.I (18 Maret 2013, pk. 10.30 WIB)

¹¹¹ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

Berikut hasil wawancara untuk penambahan paparan data dari

Bu Suharti selaku guru dan waka kurikulum di MIN Semampir,

Ya mbak, kalo buletin sekolah MIN Semampir belum memiliki, namun kita sering berpartisipasi untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui program ataupun kegiatan yang membangun. Biasanya program-program kita yang terlaksana kita tung dalam bentuk informasi tulisan di Radar Kediri ataupun buletin Kemenag. Baru saja kemarin pada tanggal 22 November kita gelar Smart Parenting dengan pembahasan menghadirkan figur bunda inspirasi penuh asih dan asuh, menstransfer kejadian sejarah singkat para sahabat (Sirah Nabi) guna menjembatani perjalanan masa depan anak yang gemilang dalam ajang membangun generasi Emas 2045 yang bertepatan 100 tahun Indonesia merdeka, untuk melibatkan penuh peran serta orang tua sebagai sentral tumpuan yang akan dilalui Generasi Emas tersebut.”¹¹²

i. Usaha Pengawasan

Selain strategi tersebut di atas, kepala MIN Semampir juga melakukan usaha pembinaan guru melalui alat teknologi modern. Dengan penggunaan CCTV dan Absen Electric sebagai salah satu wujud pembinaan guru dalam hal kedisiplinan di sekolah. Berikut hasil wawancara mengenai usaha penggunaan teknologi modern yang dilakukan oleh kepala MIN Semampir sebagai strategi dalam pembinaan kedisiplinan guru.

“Untuk pengawasan selain menggunakan penilaian terhadap tugas/ pekerjaan yang sudah dijalankan secara individu, saya juga memasang CCTV pada setiap kelas. Dengan adanya CCTV sangat membantu saya dalam mengamati kegiatan dan perilaku yang guru lakukan dalam kelas. Selain itu ada juga absen elektrik di ruang guru. Gunanya untuk mengetahui guru yang tertib

¹¹² Hasil Wawancara dengan Waka Kurikulum dan juga sebagai Guru MIN Semampir Kota Kediri Ibu Suharti, S.Pd.I (16 Maret 2013, pk. 08.00 WIB)

dan teratur datang tepat waktu di sekolah tanpa bisa diwakilkan.”¹¹³

Data hasil wawancara tersebut juga dibenarkan oleh Bu Nurul Khabibah selaku guru PAI di MIN Semampir, berikut hasil wawancara yang saya lakukan dengan beliau sebagai pembuktian data.

“Usaha pengawasan dilakukan dengan baik oleh kepala sekolah mbak, dengan adanya CCTV guru semakin terpacu dan bisa mengontrol diri untuk terus berbenah dalam proses KBM menjadi semakin lebih baik. Selain itu ada absen Electric yang tidak bisa diwakilkan, dimana dengan absen tersebut kepala sekolah dapat mengetahui guru yang tidak masuk atau datang terlambat ke sekolah. sebagai kepala sekolah beliau bisa dijadikan teladan juga dalam kedisiplinan di sekolah, walaupun banyak urusan sekolah yang harus ditangani namun beliau selalu menyempatkan diri untuk hadir dan melihat keadaan di sekolah. terlebih MIN Semampir memiliki dua lokasi yang berbeda, jadi harus membutuhkan waktu dan tenaga ekstra mbak.”¹¹⁴

Adanya teknologi modern sangat membantu juga dalam pengawasan kedisiplinan guru di sekolah. Dengan adanya CCTV dan Absen Elektrik memberikan kemudahan pengawasan terhadap guru oleh kepala sekolah. untuk dokumen gambar CCTV dan Absen Elektrik terdapat pada lampiran. (Untuk gambar kamera CCTV dan Absen Electrix terdapat pada Lampiran XI dan XII)

j. Membinaan Guru dengan Mengikutkan dalam Berbagai Iven Pendidikan

Kepala sekolah MIN Semampir juga memberikan pembinaan kepada guru melalui pengembangan kemampuan dengan mengikutkan pada program-program di luar sekolah seperti woork shop, seminar,

¹¹³ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

¹¹⁴ Hasil Wawancara dengan Guru PAI MIN Semampir Kota Kediri Ibu Nurul Khabibah, S.Pd.I (18 Maret 2013, pk. 10.30 WIB)

DIKLAT, dan pelatihan-pelatihan yang kita sesuaikan dengan kemampuan. Hal ini dapat berdampak positif terhadap para guru dengan meningkatnya kemampuan dan pemahaman terhadap sesuatu yang baru. Sehingga bisa disalurkan di sekolah sebagai peningkatan kualitas pembelajaran. Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah mengenai perilaku beliau dalam mengembangkan kemampuan para guru,

“Untuk mengembangkan personil saya selalu mengikutkan para guru dan staf untuk mengikuti program terbaru mengenai pendidikan melalui DIKLAT, WorkShop, Seminar, Pelatihan-pelatihan yang kita sesuaikan dengan bidang dan kemampuannya sehingga hasilnya akan lebih efektif dan dapat disalurkan kepada teman atau rekan kerja yang lain, selain itu saya juga menjadikan Guru Senior sebagai tutor atau narasumber karena pertimbangan pengalaman dan jam terbang dalam mengajar, memotivasi untuk berkarya melalui tulisan dan lain lain.”¹¹⁵

Hal ini juga dikuatkan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bu Suharti selaku guru dan waka kurikulum di MIN Semampir. Tentang perilaku kepala sekolah dalam mengembangkan kemampuan para guru. Berikut hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

“Beliau sangat mendukung kami untuk selalu berkembang secara Up todate mengenai hal apapun, sehingga dengan motivasi yang tinggi dan memberikan jalan yang lebar untuk mengembangkan kemampuan kami melalui program-program yang tersedia seperti seminar, workshop, DIKLAT, dan pelatihan-pelatihan yang lain. Selain itu beliau juga memotivasi kami untuk melanjutkan jenjang pendidikan lebih tinggi karena memiliki banyak manfaat. Dibuktikan dengan adanya 3 guru yang mengikuti jenjang pendidikan S2, yaitu bu Suharti, bu Dian Rachmawati, dan Paak Imam Ahmadi.”¹¹⁶

¹¹⁵ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

¹¹⁶ Hasil Wawancara dengan Waka Kurikulum dan juga sebagai Guru MIN Semampir Kota Kediri Ibu Suharti, S.Pd.I (16 Maret 2013, pk. 08.00 WIB)

3. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam Membina Guru

Sebagai seorang kepala sekolah yang memimpin dan sebagai sosok yang dapat dijadikan panutan oleh para guru dan staf sekolah, harus dapat memberikan contoh perilaku yang teladan. Selain itu kepala sekolah juga memiliki tanggung jawab yang besar untuk dapat menyatukan dari berbagai perbedaan baik latar belakang pendidikan, pola pikir, karakter, dan prinsip untuk duduk bersama mengatasi berbagai permasalahan bersama dengan rasa yang terbuka dan saling percaya. Apabila penyatuan karakter tersebut dapat terlaksana akan menjadikan kekuatan yang besar untuk saling membantu dan melengkapi dalam berbagai situasi dan kendala yang muncul. Oleh sebab itu sebagai seorang kepala sekolah harus dapat mengayomi perbedaan yang ada dengan memberikan jalan dan sikap yang bijaksanan untuk mengarahkan pada satu tujuan bersama.

Berikut perilaku yang di tunjukan kepala sekolah MIN Semampir dalam mengelola keberaneka ragam karakter guru yang dijadikanya kekuatan untuk merubah MIN Semampir dari keadaan yang tertinggal menjadi sekolah yang unggul dan mulai diminati oleh masyarakat di Kota Kediri.

a. Perilaku Kepala Madrasah dalam Membagi Tugas dan Wewenang

Berikut pemaparan data melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan kepala sekolah mengenai perilaku beliau dalam pembagian tugas dan wewenangnya.

“Dalam memberikan perintah saya menunggunya dalam bentuk SK pada setiap guru yang berisikan job discription pada tiap individu guru. Selain itu saya juga memuat SOP (Standard Operating Procedures) dimana dalam SOP tersebut tersedia lengkap semua aktifitas, pelaksanaan, mutu baku, dasar hukum, keterkaitan, peringatan, kualifikasi pelaksana, peralatan, perlengkapan, pencatatan dan pendataan yang terstruktur dari semua bagian dan personil sekolah. Dan ada rencana kerja kegiatan tahunan yang disusun sesuai dengan kemampuan personal, sehingga semua personil memiliki tanggung jawab atas rencana kerja yang telah dibuat pertahun. (untuk Lampiran SK Job discription dan SOP terdapat pada Lampiran XIII dan XIV)

Secara personal kepada yang lebih senior saya bersikap lebih menghormati dan menghargai dalam menyampaikan sesuatu, berbeda dengan para personil yang masih muda. Untuk sistem TU saya membaginya ke dalam empat bagian, yang pertama mengelola gaji para guru dan pegawai, yang kedua mengelola dalam hal kepegawaian yaitu segala urusan yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian personil, yang ketiga pengelolaan tentang dana BOS, dan yang keempat pengelolaan yang berkenaan dengan teknologi. Dalam sistem pengelolaan gaji kami langsung memasukkan gajinya kepada tiap rekening guru, sehingga dalam pengelolaan dapat berjalan dengan cepat, tepat dan efisien.”¹¹⁷

Data tersebut diperkuat oleh wawancara yang saya lakukan dengan Bu Suharti selaku guru dan waka kurikulum di MIN Semampir, yang menyatakan sebagai berikut :

“Sebagai seorang kepala sekolah Bu Emy selalu transparan dan dapat mengayomi segala perbedaan kami menjadi satu kekuatan yang saling melengkapi. Beliau dalam memberikan tugas selalu dalam pertimbangan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki tiap personil. Apabila sudah sesuai dan tepat baru beliau menyampaikan kepada kami dalam tutur kata yang bijak dan baik. Untuk tugas kami, beliau sudah merencangnya dalam bentuk SK (Job Discription), SOP, dan rencana kerja tahunan yang semuanya dirancang dan disesuaikan dengan kemampuan personal kami. Sehingga dengan sistem yang demikian dapat mempermudah kami dan kami pun dapat bekerja dengan maksimal sesuai dengan bidang kami untuk saling melengkapi antar personil di MIN Semampir”.¹¹⁸

¹¹⁷ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

¹¹⁸ Hasil Wawancara dengan Waka Kurikulum dan juga sebagai Guru MIN Semampir Kota Kediri Ibu Suharti, S.Pd.I (16 Maret 2013, pk. 08.00 WIB)

Dari perilaku yang ditunjukkan oleh kepala sekolah tersebut dapat memberikan gambaran bahwa beliau adalah sosok seorang yang bijaksana dalam pembagian tugas dan penentu kebijakan dalam suatu penyelesaian persoalan. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu guru di MIN Semampir, bahwa dengan sikap yang ditunjukkan beliau para guru merasa terayomi dan dapat menjadikan kekuatan yang saling melengkapi dan membantu dalam setiap permasalahan yang timbul. Untuk SOP dan Job discription ada pada lampiran.

b. Perilaku Kepala Madrasah dalam Berkomunikasi dengan Para Guru

Bahasa dalam berkomunikasi dengan personil sangatlah penting, karena dengan bahasa kita dapat menyampaikan maksud dan tujuan dengan tepat sasaran. Untuk dapat berkomunikasi dengan baik seorang kepala sekolah harus memiliki wibawa yang kuat, agar di depan para guru dan personil seorang kepala sekolah memiliki nilai dan karakter yang mampu untuk di hormati dan di hargai keberadaanya.

Berikut hasil wawancara saya dengan kepala sekolah sebagai data bagaiman perilaku seorang kepala sekolah dalam berkomunikasi dengan para guru yang memiliki karakter berbeda.

“Perilaku saya dalam berkomunikasi dengan para guru dan staf lainnya saya sesuaikan dengan dengan kepentingan serta umur mereka. Ketika dalam penyampaian saya hanya membutuhkan

privasi, saya akan menyampaikannya secara individu atau pribadi. Namun kalo penyampaian dibutuhkan secara luas dan menyeluruh untuk semua personil guru dan staf, saya akan menyampaikannya dalam forum rapat atau pada momen-momen tertentu secara berkelompok. Ketika berkomunikasi secara individu terhadap yang lebih tua saya bersikap lebih menghormati dan menghargai dengan kata-kata yang sopan santun sesuai dengan tatakrama orang Jawa tepatnya. Berbeda kalau saya berkomunikasi dengan yang lebih muda, dalam penggunaan bahasa tidak sama dengan para guru dan staf yang memiliki usia lebih tua.”¹¹⁹

Hal serupa juga diperkuat oleh pernyataan yang diungkapkan oleh Bu Nurul Khabibah selaku guru PAI di MIN semampir. Berikut hasil wawancara yang disampaikan Bu Nurul pada waktu dan tempat yang berbeda mengenai argumentasi beliau dalam menilai perilaku kepala sekolah dalam berkomunikasi dengan para guru.

“Dalam menyampaikan argumennya Bu Emy sangat menyesuaikan dengan keadaan, dan beliau dapat menempatkan diri dengan baik sebagai seorang pemimpin yang bijaksana dalam berkomunikasi dengan para personil MIN Semampir yang beraneka ragam. Maksudnya dapat melakukan komunikasi yang baik terhadap personil yang lebih tua dan lebih muda.”¹²⁰

Hasil observasi yang peneliti lakukan pada hari Sabtu tanggal 16 Maret sekitar jam 08.00 pagi di MIN Semampir, pada hari itu kebetulan ada beberapa guru dan karyawan memiliki perlu dengan Bu Emi. Pada kesempatan tersebut saya mengamati percakapan yang dilaksanakan di ruang Kepala Madrasah. Dalam melakukan percakapan beliau dapat mengetahui dan mengibangi dengan siapa beliau melakukan percakapan. Disamping kedudukan orang yang di

¹¹⁹ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

¹²⁰ Hasil Wawancara dengan Guru PAI MIN Semampir Kota Kediri Ibu Nurul Khabibah, S.Pd.I (18 Maret 2013, pk. 10.30 WIB)

ajak untuk komunikasi, beliau sangat menghargai setiap orang baik guru ataupun karyawan yang sedang mengajaknya bicara. Beliau sangat familiar dan dapat menghidupkan suasana percakapan untuk lebih bergairah dengan sikap yang ditunjukkannya. Pada waktu itu beliau tidak sadar kalo sedang saya amati, beliau melakukan komunikasi dengan beberapa orang yang masuk keruangnya, baik itu guru yang menanyakan suatu hal, utusan dari DEPAG untuk mengirim suat, ataupun walimurid siswa yang ada urusan dengan sekolah. Pada waktu tertentu beliau juga melakukan komunikasi dengan guru walaupun hanya sekedar menanyakan keadaan, tugas, ataupun bercanda.

c. Perilaku Kepala Madrasah dalam Mendorong Semangat Kerja Para Guru

Seorang kepala sekolah tidak hanya pandai dalam berkomunikasi saja, namun beliau juga harus mampu untuk dapat memberikan dorongan semangat kerja yang tinggi kepada para guru dalam kondisi apapun. Dengan memberikan dorongan semangat kerja akan menjadikan tenaga dan energi yang jitu untuk memotivasi guru dalam menjalankan tugasnya. Akan berbeda jika seorang kepala sekolah yang hanya memberikan perintah tanpa adanya dorongan semngat kerja. Berikut hasil wawancara yang saya lakukan dengan kepala sekolah tentang perilaku yang ditunjukan beliau dalam rangka

memberikan dorongan semangat kerja pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru.

“Saya selalu memberikan dorongan dan semangat untuk maju. Kaderisasi untuk menciptakan kemampuan di atas pemimpin dengan selalu memuji hasil kerja yang dilakukan, memberikan reword, dan selalu memberikan kesempatan untuk menjadi ketua pelaksana secara bergantian dalam berbagai kegiatan (setiap acara selalu ada kepanitiaan). Dengan tujuan untuk diketahui tanggung jawab masing-masing individu.”¹²¹

Data hasil wawancara tersebut juga dipertegas dari wawancara yang saya lakukan dengan Bu Suharti selaku guru dan waka kesiswaan di MIN Semampir. Berikut argumen yang beliau tunjukkan dalam menilai perilaku kepala sekolah untuk mendorong semangat kerja para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

“Kami selalu diberi kesempatan untuk mengasah kemampuan kami melalui kepanitiaan dalam setiap program kegiatan yang dijalankan di MIN. Hal tersebut menjadikan motivasi dan dorongan bagi kami untuk dapat melatih dan menunjukkan kemampuan kami terhadap kepala dan para rekan kerja, bahwa kami seorang guru yang handal dan dapat belajar untuk selalu berkembang. Terlebih kalo program yang dijalankan dapat sukses dan berhasil dengan baik akan menjadi nilai tersendiri bagi kami dan ibu kepala. Setiap penyelenggaraan program kegiatan ataupun acara lainnya selalu dibentuk kepanitiaan, sehingga seluruh personil di MIN Semampir mendapat kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri menjadi lebih baik.”¹²²

Dari komunikasi dan pemberian semangat kerja yang baik diharapkan mampu untuk meningkatkan kualitas kerja para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diembannya.

¹²¹ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

¹²² Hasil Wawancara dengan Waka Kurikulum dan juga sebagai Guru MIN Semampir Kota Kediri Ibu Suharti, S.Pd.I (16 Maret 2013, pk. 08.00 WIB)

d. Perilaku Kepala Madrasah dalam Memimpin Rapat dengan Para Personil MIN Semampir

Sikap kepala sekolah dalam memimpin rapat hendaknya dapat memberikan kebebasan dan keterbukaan kepada setiap anggota. Namun dalam memberikan kebebasan dan keterbukaan hendaknya dibarengi dengan sikap tanggung jawab yang sesuai. Dengan menciptakan suasana yang terbuka akan memberikan kesempatan kepada anggota untuk menunjukkan argumentasi yang dapat membangun bagi anggota lain. Hal ini dapat memberikan motivasi dan semangat para guru untuk menyalurkan segala aspirasinya yang dirasa baik, sehingga dalam jalannya rapat tidak hanya di monopoli oleh pemimpin. Namun lebih demokratis dengan pengambilan keputusan yang tepat dan yang terbaik.

Berikut hasil wawancara yang saya lakukan dengan kepala MIN Semampir, tentang sikap yang beliau tunjukan ketika memimpin rapat.

“Dalam memimpin rapat saya selalu terbuka untuk menerima masukan dari semua guru dan staf lainnya. Hal ini bertujuan untuk mengeksplorasi kemampuan individu guru dalam menyampaikan ide bliliantnya dalam mengatasi suatu persoalan. Hasil dari evaluasi dapat berpengaruh terhadap perbaikan kinerja, dan dapat memberikan langkah yang positif yaitu dapat meningkatkan semangat tanggung jawab yang diemban personil.”¹²³

¹²³ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

Data dari pernyataan yang disampaikan kepala sekolah tersebut diperkuat dengan wawancara yang saya lakukan dengan Bu Suharti selaku guru dan waka kurikulum MIN Semampir. berikut hasil wawancara yang saya lakukan,

“Rapat dilaksanakan rutin sesuai jadwal, namun rapat juga dilakukan setelah berjalannya suatu program sebagai sarana evaluasi. Sikap yang ditunjukkan beliau sangatlah membangun yaitu dengan menunjukkan keterbukaan dan transparansi terhadap setiap program yang telah berjalan. Selain itu setiap personil juga diberi kesempatan untuk mengungkapkan kesulitan dan solusi yang tepat terhadap permasalahan yang dihadapi. Dengan adanya keterbukaan akan menimbulkan rasa saling percaya untuk melakukan yang terbaik, melengkapi dan melaksanakan lebih maksimal lagi terhadap hambatan yang muncul.”¹²⁴

Hasil observasi yang peneliti lakukan pada hari sabtu tanggal 16 maret sekitar jam 10 pagi di MIN Semampir, ketika itu Kepala Madrasah sedang memimpin rapat dewan guru di ruang guru sebelah ruang Kepala Madrasah. Ketika itu rapat dewan guru membahas tentang penyelenggaraan temu wali murid kelas 6 yang akan dilaksanakan sabtu depan tanggal 23 Maret 2013. Temu wali dilaksanakan sebagai upaya persiapan menjelang UASBN. Ketika itu Bu Emy menginstruksikan untuk segera dibentuk kepanitian untuk kesuksesan pelaksanaan temu wali. Atas kesepakatan bersama Bu Emy menunjuk salah satu guru sebagai ketua pelaksana yaitu Bapak Sucipto, dan Bu Nursaidah sebagai penasihat karena pengalaman beliau dengan kedudukanyang lebih senior.

¹²⁴ Hasil Wawancara dengan Waka Kurikulum dan juga sebagai Guru MIN Semampir Kota Kediri Ibu Suharti, S.Pd.I (16 Maret 2013, pk. 08.00 WIB)

Kemudian rapat dilanjutkan dengan diskusi bersama antara Kepala Madrasah, guru dan karyawan dengan saling memberikan saran dan kritik untuk membahas hal-hal yang perlu direncanakan, dilaksanakan dan anggota penanggung jawab yang lain sebagai sarana untuk kesuksesan pelaksanaan program tersebut. Dalam pelaksanaan rapat tersebut Kepala Madrasah menampilkan perilaku yang hangat kepada para guru dan karyawan, perilaku yang ditunjukkan seperti kekeluargaan. Ada kalanya diselingi dengan bersenda gurau, dan ada kalanya serius dan sangat serius. Kepala Madrasah pada waktu tertentu memberikan perlakuan yang lebih dan ada kalanya juga guru lebih aktif dan rekatif dalam menyikapi suatu persoalan. Hal tersebut dirasa dapat menimbulkan rasa persaudaraan yang kuat, dengan tujuan utama dapat mengayomi dan menyatukan tujuan untuk dapat dicapai bersama-sama.

e. Perilaku Kepala Madrasah dalam Mengambil Keputusan atau Kebijakan

Sebagai seorang kepala sekolah harus dapat mengambil kebijakan yang tepat dalam setiap persoalan yang dihadapi. Bukan berarti dalam rapat keputusan yang terbanyak yang diambil, namun merupakan keputusan yang paling sesuai dan yang paling tepat terhadap problem yang dihadapi. Sebagai seorang kepala sekolah juga memiliki tanggung jawab untuk memberikan penjelasan kepada pihak yang kurang setuju dalam pengambilan keputusan. Memberikan

penjelsan bahwa keputusan tersebut diambil berdasarkan pertimbangan baik buruknya dari dampak yang dihasilkan. Berikut hasil wawancara yang saya lakukan dengan kepala sekolah mengenai sikap beliau dalam mengambil keputusan dalam rapat.

“Dalam mengambil keputusan dalam musyawarah bersama personil MIN Semampir saya selalu mengambil keputusan bersama. Bukan berarti suara terbanyak, namun saya mengambil keputusan yang paling tepat dan bijak. Dengan mempertimbangkan dampak positif dan negatifnya terhadap persoalan yang ada.”¹²⁵

Pernyataan yang disampaikan kepala sekolah juga di perkuat dengan hasil wawancara yang saya lakukan dengan Bu Nurul Khabibah selaku guru PAI. Berikut hasil wawancara yang saya lakukan,

“Dalam mengambil keputusan, beliau selalu terbuka dan memberikan kesempatan bagi para personil untuk memberikan masukan terhadap persoalan yang dihadapi. Dengan keterbukaan beliau dapat mendengar pola pikir yang disumbangkan oleh staf dan guru sebagai masukan untuk menentukan kebijakan yang tepat. Sehingga dalam mengambil keputusan beliau tidak bertindak otoriter sebagai seorang pemimpin, namun bersikap terbuka dengan memberi kesempatan para bawahan untuk berargumentasi. Dan hal tersebut berdampak positif terhadap kemajuan sekolah, karena pengambilan keputusan yang tepat.”¹²⁶

4. Faktor yang Mempengaruhi Kepala Madrasah MIN Semampir dalam Membina Guru

Dalam pembinaan yang dilakukan kepala sekolah kepada para guru ada beberapa faktor yang mempengaruhinya. Faktor tersebut dapat berupa

¹²⁵ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

¹²⁶ Hasil Wawancara dengan Guru PAI MIN Semampir Kota Kediri Ibu Nurul Khabibah, S.Pd.I (18 Maret 2013, pk. 10.30 WIB)

faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri guru tersebut, sedangkan faktor eksternal berasal dari luar diri guru tersebut. Faktor eksternal dapat berasal dari kepala sekolah itu sendiri, situasi, kondisi dll. Kepala sekolah dalam memberikan tugas dan tanggung jawab memiliki pertimbangan tertentu dari faktor-faktor tersebut. Sehingga apabila pemberian tugas dan tanggung jawab disesuaikan dengan kondisi personil dapat berdampak baik yaitu setiap personil dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal.

“Pada dasarnya saya memiliki prinsip yang beranggapan bahwa tidak ada orang yang bodoh, karena setiap orang memiliki multipel intelegensi yaitu mampu sesuai bidang dan kemampuannya masing-masing baik secara afektif, kognitif, psikomotor. Jadi saya dalam memilih personil untuk menjalankan tugas tertentu, saya sesuaikan dengan kemampuan yang dimilikinya. Bukan semata-mata fokus pada guru tertentu saja. Namun lebih memberi kesempatan yang lain untuk berkembang sesuai bakat dan minat yang dimilikinya.”¹²⁷

a. Faktor Internal

Berikut faktor internal yang tergambar yang dapat mempengaruhi kepala sekolah dalam membina guru. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, berikut wawancara yang peneliti lakukan untuk memperoleh data tentang faktor internal yang mempengaruhi kepala sekolah dalam memberikan tugas dan tanggung jawabnya,

“Adapun faktor internal dalam diri personil yang mempengaruhi saya dalam membina guru adalah yang pertama yaitu perbedaan latar belakang pendidikan guru MIN Semampir

¹²⁷ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

ada yang SLTA, D-2 SMK, namun rata-rata sudah menempuh pendidikan S-1 bahkan sekarang sudah ada yang menempuh S-2 ada 3 Orang. Namun rata-rata yang sudah menempuh sarjana mencapai 70%, yang kedua keadaan kesehatan guru juga dapat mempengaruhi saya dalam memberikan kebijakan oenugasan pada keadaan, situasi dan kondisi yang sesuai dengan keadaan personil. Ketiga adalah keadaan ekonomi guru juga mempengaruhi dalam saya melakuka pertimbangan yang disesuaikan dengan keadaan masing-masing personil. Keempat adalah pengalaman lama mengajar dapat juga mempengaruhi dalam menentukan senioritas untuk pertimbangan dalam memberikan masukan dan tutor bagi personil lain untuk meningkatkan kemampuan. Kelima adalah kesesuaian pendidikan dengan bidang studi sangat pengaruh terhadap sikap saya dalam menentukan job description bagi para personil sesuai kemampuan masing-masing”¹²⁸

Data tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Bu Nurul Khabibah selaku guru dan waka kurikulum di MIN Semampir,

“Banyak faktor internal mbak sebagai pertimbangan beliau dalam menentukan sikap yang sesuai dengan para personil, tapi hal itu bukanlah masalah yang besar untuk menjadikan penghalang bagi beliau untuk menjadikan kami sebagai keluarga yang saling melengkapi dan mambantu, justru dengan faktor internal tersebut memberikan jalan bagi beliau untuk dapat membina kami dengan jalan yang sesuai dan tepat. Yang saya ketahui faktor internal yang mempengaruhi ya aperbedaan jenjang pendiikan, pengalaman lama mengajar, dan kesesuaian pendidikan dengan bidang studi yang diampuh. Menurut saya itu yang paling berpengaruh.”¹²⁹

Setelah mengetahui faktor-faktor internal tersebut, dapat menjadikan perimbangan kepala sekolah dalam mengambil kebijakan dan keputusan yang tepat dan sesuai dengan keadaan masing-masing individu.

¹²⁸ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

¹²⁹ Hasil Wawancara dengan Guru PAI MIN Semampir Kota Kediri Ibu Nurul Khabibah, S.Pd.I (18 Maret 2013, pk. 10.30 WIB)

b. Faktor Eksternal

Berikut faktor eksternal yang berasal dari luar pribadi guru, yang dapat mempengaruhi kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan dan keputusan untuk melakukan pembinaan terhadap guru. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah, diperoleh data sebagai berikut.

“Adapun faktor eksternal yang berasal dari luar diri personil yang dapat mempengaruhi pemimpin dalam membina guru yang pertama adalah fasilitas pendidikan yang berarti semua perangkat yang berkaitan dalam pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan kepada personil, yang kedua adalah pengawasan dari saya sendiri sebagai seorang pemimpin sangat mempengaruhi berjalanya semua aktifitas dan tanggung jawab yang sudah diterima, dan yang ketiga adalah kedisipinan masing-masing guru dan staf dalam menjalankan tugasnya secara cepat dan tepat sesuai dengan sasaran.”¹³⁰

Data tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Bu Nurul Khabibah selaku guru dan waka kurikulum di MIN Semampir,

“Selain faktor internal, faktor eksternal juga dapat mempengaruhi kami sebagai personil yang menjalankan tanggung jawab tugas yang telah diemban. Faktor tersebut yang penting sarana-prasaranan dalam menjalankan tugas seperti guru olah raga dapat menjalankan tugasnya dengan maksimal apabila perangkat pembelajaran olah raga sudah lengkap dan dapat digunakan dengan baik. Selain itu pengawasan dari beliau juga mempengaruhi matifasi dan semangat kami untuk terpacu, karena dengan pengawasan akan memberikan penilaian terhadap kinerja kami apakah sudah tepat sasaran ataukah belum.”¹³¹

¹³⁰ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

¹³¹ Hasil Wawancara dengan Guru PAI MIN Semampir Kota Kediri Ibu Nurul Khabibah, S.Pd.I (18 Maret 2013, pk. 10.30 WIB)

Setelah mengetahui faktor-faktor eksternal tersebut, dapat menjadikan pertimbangan kepala sekolah dalam mengambil kebijakan dan keputusan yang lebih tepat dan lebih sesuai dengan keadaan personal dan situasi yang ada dalam rangka melakukan pembinaan terhadap guru.

C. Temuan Peneliti di MIN Semampir Kediri

Dari paparan data yang telah ditemukan peneliti pada perilaku kepemimpinan kepala madrasah di MIN Semampir dalam membina guru ditemukan sejumlah keunikan atau gambaran pada dua aspek yaitu pada aspek strategi dan perilaku kepemimpinan Bu Emi Rosyidah, M. Pd.I dalam membina guru di MIN Semampir. Berikut hasil temuan yang peneliti lakukan di MIN Semampir Kediri :

1. Startegi Kepemimpinan dalam Membina Guru

Strategi yang digunakan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam membina guru yaitu dengan melaksanakan inovasi berbagai program yang telah direncanakan dan disosialisasikan kepada para guru dan karyawan dengan memberikan berbagai stimulus, mengarahkan melalui penilaian yang terus menerus, memberikan pengetahuan dan ketrampilan, dengan tujuan untuk melakukan perbaikan dan meningkatkan proses dan hasil belajar melalui pemberian layanan profesi yang maksimal kepada para guru dan karyawan.

Tabel 4.15

Tabel Strategi Kepemimpinan dalam Membina Guru

No	Aspek	Temuan
1	Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam membina guru di MIN Semampir	<p>Strategi Kepala Madrasah dalam membina guru melakukan :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Program kunjungan kelas dengan memberikan tiga kriteria penilaian yaitu penilaian perangkat pembelajaran, penilaian ketrampilan dalam melaksanakan hubungan pribadi, penilaian pada proses pembelajaran tematik dari membuka sampai menutup pembelajaran. b. Melakukan pertemuan pribadi dengan face to face secara langsung di kelas, di ruang kepala sekolah, kebetulan bertemu, atau setelah melakukan kunjungan kelas c. Melakukan rapat dewan guru sesuai agenda secara rutin setiap satu bulan sekali atau setiap hari Sabtu d. Melakukan kunjungan antar sekolah melalui program KKG, K3MI, GUGUS, MKK, dll. e. Kunjungan antar kelas melalui penciptaan program Lesson Study oleh kepala MIN Semampir yang dilaksanakan tidak hanya untuk lingkungan internal MIN Semampir namun juga MI Sekota Kediri f. Pertemuan kelompok kerja antar sekolah yang diwakilkan tiap guru bidang studi yang dirasa ahli secara bergantian g. Ikut berpartisipasi dan memotivasi para guru dalam penerbitan dan penulisan artikel yang kreatif dan inovatif pada Bulletin sekolah yang berada di naungan DEPAG yaitu AL-FITROH, dan koran lokal Kediri h. Melakukan usaha pengawasan melalui media elektronik yaitu camera CCTV dan Absen Elektrik i. Mengikut sertakan para guru dan karyawan dalam berbagai iven kegiatan

		seperti Seminar, workshop, DIKLAT, Pelatihan
--	--	--

2. Perilaku Kepemimpinan dalam Membina Guru

Perilaku kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam membina guru mengarah pada perilaku situasional, dimana Kepala Madrasah melakukan pembinaan dengan memahami karakteristik dan tingkat kemampuan para guru dan karyawan sehingga dalam aktualisasi kepemimpinan, kinerja para guru akan menjadi lebih efektif sesuai dengan kemampuan dan karakteristik masing-masing individu.

Pendekatan yang dilakukan Kepala Madrasah dalam membina hubungan dengan para guru dan karyawan mengarah pada pendekatan yang kolaboratif partisipatif sebagai gabungan dari pendekatan directif dan pendekatan non directif sebagaimana tertera dalam buku yang telah ditulis oleh Marno dan Trio Supriatno. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian yang membuktikan adanya hubungan yang baik dan hangat antara Kepala Madrasah, dengan Guru dan Karyawan yang beranggapan bahwa antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan bukanlah sebagai bawahan namun sebagai mitra yang dapat bekerjasama dan saling membantu untuk mencapai tujuan dan kemajuan sekolah bersama.

Tabel 4.16

Tabel Indikator Perilaku Kepemimpinan

No	Aspek	Indikator
1.	Untuk membagi tugas dan wewenang	a. Mengetahui karakteristik tiap individu guru dan karyawan b. Dapat membagi dan membebankan tugas

		<p>secara merata dan sesuai dengan kemampuan dan keahlian individu guru</p> <p>c. Selalu bersedia untuk dapat membantu guru dan karyawan jika ada persoalan</p>
2.	Untuk berkomunikasi dengan para guru	<p>a. Dapat berkomunikasi dengan baik sesuai situasi dan keadaan tiap individu</p> <p>b. Sanggup menempatkan diri dalam berkomunikasi baik secara individu ataupun kelompok, formal dan non formal</p> <p>c. Komunikasi dapat berjalan dua arah</p> <p>d. Dapat memberikan waktu untuk melakukan komunikasi jika dirasa ada permasalahan dari tiap-tiap individu</p>
3.	Untuk memotivasi/mendorong semangat kerja guru	<p>a. Melakukan kaderisasi secara bergantian untuk menjadi ketua dalam pelaksanaan suatu program atau kegiatan</p> <p>b. Memberikan pujian dan penghargaan terhadap hasil kerja yang telah dilaksanakan</p> <p>c. Pembentukan kepanitiaan dan pengurus pada setiap program kegiatan dengan sistem bergantian atau bergilir</p>
4.	Memimpin rapat	<p>a. Selalu menunjukkan sikap yang terbuka dengan menerima masukan yang membangun baik saran dan kritik</p> <p>b. Guru dan karyawan dianggap sebagai mitra kerja dan sebagai keluarga</p> <p>c. Memberikan peluang untuk mengemukakan pendapat</p> <p>d. Dapat menghidupkan situasi dan kondisi yang nyaman ketika para guru mengungkapkan pendapat</p>
5.	Mengambil kebijakan dan keputusan	<p>a. Mengambil keputusan secara musyawarah bersama</p> <p>b. Hasilnya di tentukan berdasarkan pertimbangan dari dampak yang muncul bagi semua pihak</p> <p>c. Keputusan bukan berdasarkan suara terbanyak, namun yang tepat dan bijak untuk semua pihak</p>

3. Faktor yang Mempengaruhi dalam Membina Guru

Dalam penelitian ini, peneliti menemukan dua faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam membina guru. Faktor tersebut adalah faktor internal pada diri individu guru dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri personal guru.

Tabel 4.17

Indikator Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan dalam Membina Guru

Faktor	Indikatornya
Internal	a. Latar belakang pendidikan guru b. Keadaan kesehatan guru c. Keadaan ekonomi guru d. Pengalaman lama mengajar guru e. Kesesuaian pendidikan dengan bidang studi
Eksternal	a. Fasilitas pendidikan (perangkat pembelajaran di sekolah) b. Pengawasan darai kepala madrasah c. Kedisiplinan masing-masing personil guru

BAB V

PEMBAHASAN

A. Strategi yang Dilakukan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam Membina Guru

Guru dan Kepala Sekolah merupakan persyaratan mutlak bagi terselenggarakannya proses pembelajaran di sekolah. Tidak ada satu sekolahpun saat ini yang tidak membutuhkan guru dan Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan. Guru dan Kepala Sekolah merupakan salah satu factor kunci kesuksesan bagi penyelenggaraan sistem pendidikan di tanah air.

Upaya yang dilakukan kepala MIN Semampir dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MIN Semampir sudah mulai tampak. Dapat dilihat dari semakin meningkatnya keadaan di MIN Semampir mulai dari kondisi fisik bangunan, prestasi di bidang akademik dan non akademik, jumlah peserta didik, dan kualitas serta kuantitas gurunya. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya inovasi yang dilakukaukan kepala MIN Semampir dalam membina guru.

Menurut Briggs, pembinaan atau supervise berfungsi untuk mengkoordinasi, menstimulasi dan mengarahkan poertumbuhan guru-guru, menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan pengetahuan dan ketrampilan guru serta staf, mengintegrasikan tujuan

pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan guru.¹³² Sehingga dapat disimpulkan fungsi pembinaan guru adalah menumbuhkan iklim bagi perbaikan proses dan hasil belajar melalui serangkaian upaya pembinaan terhadap guru guru, melalui layanan profesi. Selain itu tujuan pembinaan adalah untuk memaksimalkan kemampuan, ketrampilan, dan kompetensi guru yang berbeda menjadi efektif dan efisien untuk dapat menjalankan tugas secara bertanggung jawab dan mandiri. Berikut ini strategi-strategi yang digunakan kepala MIN Semampir dalam upayanya melakukan pembinaan terhadap guru.

1. Menetapkan Gaya Kepemimpinan Yang Sesuai Dengan Keadaan Situasi dan Kondisi

Dalam suatu kepemimpinan adanya asumsi bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin dalam semua kondisi/persoalan yang ada. Oleh karena itu, gaya situasional sangat tepat diterapkan berdasarkan pertimbangan faktor kondisi yang ada, situasi, dan keadaan personil sekolah. Yang paling pokok adalah membuat hubungan yang baik dengan guru, kalo hubungan sudah terjalin dengan baik akan menimbulkan rasa kekeluargaan yang terbuka sehingga dapat dengan mudah untuk berkomunikasi melihat kondisi yang ada dan memecahkan masalah bersama

¹³² Ali Imron, op.cit., 13-14

2. Melakukan Kunjungan Kelas dengan Berbagai Kriteria dan Program Pelaksanaan

Dalam literature asing dikenal dengan istilah class room visitation. Disamping itu, ada juga pakar yang mengistilahkan class room visitation and observation. Menurut Tahalele Yang dimaksud kunjungan kelas adalah kegiatan pembinaan yang dilakuakn oleh kepala sekolah pada saat guru sedang mengajar dikelas.¹³³

Dalam upaya membina guru salah satu strateginya adalah dengan melakukan program kunjungan kelas, dimana kunjungan tersebut dilakukan dengan keliling kelas untuk mengecek keberadaan guru kelas ketika jam mengajar, kemudian melakukan penilaian terhadap pembelajaran dalam kelas minimal 2 kali penilaian kelas dalam satu semester, penilaian juga dilakukan pengawas. Dalam melakukan penilaian kelas ada 3 jenis penilaian yang diterapkan kepala sekolah dalam melakukan penialian terhadap KBM gutu yaitu :

- a. Penilaian perangkat pembelajaran
- b. Penilaian ketrampilan dalam melaksanakan hubungan pribadi
- c. Penilaian pada proses pembelajaran tematik dari membuka sampai menutup kegiatan pembelajaran

Dimana dalam melakukan penilaian ketiga aspek tersebut itu sudah disediakan format penialianya berdasarkan kriteria keberhasilan masing-masing individu.

¹³³ Ali Imron, *op.cit.*, hlm. 90-97

3. Melaksanakan Pertemuan Pribadi Antar Personil Guru Dengan Kepala Sekolah

Pertemuan pribadi adalah suatu pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara kepala sekolah dengan guru. Dengan tujuan memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi, mengembangkan hal mengajar yang lebih baik, memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri guru, menghilangkan atau menghindarkan segala prasangka.¹³⁴

Setelah melaksanakan kegiatan pembelajaran, kepala sekolah memberikan waktu kepada guru untuk sharing tentang masalah yang dihadapi dalam proses pembelajaran, selain itu ketika kepala sekolah menerima komplain dari guru lain atau dari walimurid segera mengkonfirmasi kepada para guru yang bersangkutan untuk melakukan pertemuan pribadi. Pertemuan pribadi sering dilakukan antara kepala Madrasah dengan guru, hal ini bertujuan untuk peningkatan kemampuan guru untuk lebih baik. Hal ini biasanya dilakukan kepala sekolah ketika face to face pada saat proses pembelajaran berlangsung, ataupun dalam ruangan kepala sekolah, keberulan bertemu, atau setelah melakukan kunjungan kelas. Guru dapat mengetahui kondisi di lapangan yang sebenarnya, selain itu biasanya dilakukan setelah KBM dilaksanakan, karena kepala Sekolah memiliki waktu yang agak longgar dan tidak mengganggu KBM yang sedang berlangsung.

¹³⁴ Lantip Diat Prasojo dan Sudyono. *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta : Gava Media, 2011), hlm. 56

4. Melaksanakan Rapat Dewan Guru

Rapat dewan guru sering dikenal juga dengan rapat guru, rapat staf dan rapat sekolah. Yang dimaksudkan dengan rapat dewan guru adalah pertemuan antara semua guru dengan kepala sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah atau seseorang yang ditunjuk olehnya. Menurut Depdikbut pertemuan ini bermaksud membicarakan segala hal yang menyangkut penyelenggaraan pendidikan terutama proses pembelajaran.¹³⁵

Pelaksanaan Rapat dewan guru dilaksanakan sesuai dengan agenda yang telah dibuat yaitu satu bulan sekali, namun jika ada masalah atau ada agenda kegiatan yang segera dilaksanakan akan dilakukan pada setiap hari sabtu. Karena setiap hari sabtu digunakan untuk pengembangan diri, sehingga banyak guru yang bebas dari pelajaran. Sedangkan berdasarkan pasal 53 tahun 2010 ada ketentuan jam mengejar minimum guru berstatus PNS adalah 37,5 jam per minggu. Untuk mengisi kekosongan waktu yang tersisa, biasanya diadakan rapat setiap hari sabtu.

5. Melakukan Kunjungan Antar Sekolah

Menurut Tangyong, kunjungan antar sekolah adalah suatu kunjungan yang dilakuakn oleh guru-guru bersama-sama dengan kepala sekolah ke sekolah-sekolah lainnya. Dari kunjungan ini, guru-guru akan mengenal bagaimana rekan guru di sekolah lainnya mengajar. Manfaat yang didapatkan dari kunjungan antar sekolah tersebut adalah,

¹³⁵ Ali Imron, *op.cit.*, hlm. 90-97

keberhasilan yang telah dicapai oleh sekolah lain dengan serta merta dapat diikuti.¹³⁶

Kunjungan antar sekolah dilaksanakan dalam usaha untuk dapat membina guru lebih baik dengan melakukan kunjungan terhadap sekolah yang memiliki kualitas lebih baik. Program rutin kunjungan sekolah yang dilaksanakan adalah KKG (Kelompok Kerja Guru) yang dilaksanakan sebulan sekali dengan lokasi bergiliran sesuai jadwal yang dapat digunakan sebagai ajang saling menilai dan memberikan inovasi, ada K3MI (yaitu forum MI sekota Kediri) yang dihadiri antar kepala Sekolah saja baik MI Negeri maupun MI swasta diadakan sebulan sekali, dengan kedudukan MIN Semampir sebagai Sekertaris. Gugus MIN Semampir sering digunakan untuk pelatihan dan workshop penilaian guru, MIN Semampir berada dalam wilayah gugus 9 yang beranggotakan SD Semampir I, II, IV, Santa Maria I-III, SD YPBPK, dan MIN Semampir. dan program terbaru yaitu dari MKK (musyawarah kerja kepala madrasah) yang beranggotakan kepala MI sejawat Timur dimana MIN Semampir memegang jabatan sebagai seksi kegiatan, dengan program mengunjungi dan studi banding MI Unggulan di Jawa Timur yang diselenggarakan 2 bulan sekali. Yang sudah dikunjungi yaitu MIN 1 Malang dan pada bulan oktober kemarin saya beserta rombongan Kepala Sekolah lainnya melakukan studi banding ke Malaysia yaitu sekolah kebangsaan Malaka

¹³⁶ Ali Imron, *op.cit.*, hlm. 90-97

dan Johor, serta sekolah di Singapura yaitu Aljunet school dan Masjid Orien anak-anak

6. Melakukan Kunjungan Antar Kelas Melalui Program Lesson Study

Kunjungan antar kelas adalah suatu teknik pembinaan guru, dimana guru dari kelas yang satu mengunjungi guru di kelas lain yang sedang mengajar dalam satu sekolah. Dengan kunjungan antar kelas ini guru di suatu sekolah akan memperoleh pengalaman baru tentang proses belajar mengajar, pengelolaan kelas dan sebagainya, dari guru lainnya yang ia kunjungi. Kunjungan antar kelas ini dikenal juga dengan istilah saling mengunjungi kelas.¹³⁷

Untuk kunjungan kelas diadakannya program Lesson study yang dilaksanakan setahun sekali, dimana kepala sekolah MIN Semampir Kediri melakukan penilai guru yang paling mumpuni yang memiliki nilai paling baik di antara guru-guru yang lain untuk melakukan praktek mengajar secara tim teaching. Untuk guru yang praktek diusahakan tiap tahun selalu bergantian dan diutamakan yang memiliki kesiapan dalam melakanakan program tersebut. Kegiatannya yaitu membuat dan melaksanakan RPP tersebut secara satu tim yang terdiri dari dua guru. Sedangkan guru-guru yang lain melihat dan mengamati guru yang sedang praktik di kelas sebagai model untuk pembelajaran yang lebih baik. Sekalin untuk sekolah sendiri kami juga menjadi percontohan penyelenggaraan Lesson Study bagi MI se Kota Kediri.

¹³⁷ Ali Imron, *op.cit.*, hlm. 90-97

7. Melakukan Pertemuan Kelompok Kerja Secara Berkala

Pertemuan kelompok kerja adalah suatu pertemuan yang dihadiri oleh guru dan kepala sekolah. Tujuan pertemuan dalam kelompok kerja guru adalah sebagai berikut,

- a. Menyatukan pandangan dan pengertian terhadap suatu masalah yang dihadapi terutama menyangkut kegiatan belajar mengajar, lalu bersama-sama mencari pemecahannya
- b. Melatih para peserta agar berani menyatakan pendapatnya dan berfikir secara kritis serta mendengar pendapat orang lain
- c. Menumbuhkan prakarsa dan daya cipta peserta

Dalam literatur asing, menurut Gwynn pertemuan dalam kelompok kerja guru ini mirip dengan *teacher meeting conference*, menurut Kyte disebut *the teacher meeting*. Yang jelas apapun namanya teknik ini bertujuan untuk mengkondisikan guru-guru agar mereka dapat saling bertukar pengalaman mengenai mengajar mereka. Dengan demikian, yang bersangkutan dapat berkembang sesuai dengan tuntutan perkembangan.¹³⁸

Dalam pertemuan kelompok kerja banyak kegiatan yang diikuti oleh para guru MIN Semampir Kediri. Yang sering dilakukan adalah UAMBN yang dilaksanakan sesuai jadwal tiap wilayah sekolah dan apa saja yang dibahas. Pertemuan kelompok kerja adalah salah satu strategi yang jitu dalam membina guru. Dimana dalam pertemuan kelompok kerja akan diberikan ruang yang bebas untuk melakukan *sharing* dengan

¹³⁸ Ali Imron, *op.cit.*, hlm. 90-97

kelompok kerja yang sesuai dengan bidangnya. Dalam kelompok kerja ini akan dibahas mengenai semua permasalahan, pembaharuan, peningkatan yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing.

8. Berpartisipasi dalam Kegiatan Bulletin dalam ataupun Luar Sekolah

Penerbitan Bulletin Professional, dalam literature asing *bulletin professional* yang dipergunakan sebagai salah satu teknik pembinaan guru dikenal dengan istilah *supervisory bulletin* menurut pendapat Kyte, Gwynn dan Neagly. Atau disebut juga *bulletins and athers, documentary aids* menurut Burton. Yang dimaksud dengan *bulletin professional* adalah selebaran berkala yang terdiri dari beberapa lembar berisi tulisan mengenai topik-topik tertentu yang berkaitan dengan usaha proses belajar mengajar. Menurut Depdikbut pembahasannya tidak selalu ditulis oleh seorang ahli, melainkan dapat juga dilakukan oleh Pembina dan guru-guru yang berpengalaman mengenai keberhasilannya di lapangan.¹³⁹

Untuk penerbitan buletin sekolah belum membuatnya, namun ada salah satu guru ikud berpartisipasi dalam buletin kemeng Al-Fitroh untuk memberikan coretan tentang masalah pendidikan pada umumnya dan pada khususnya tentang galeri MIN Semampir, serta salah satu guru juga bergabung dalam tim penyusun lay out tampilan Al-Fitroh yaitu Bapak Imam Ahmadi, M.Pd.I. Selain buletin Kemenag para guru juga berpartisipasi dalam Radar Kediri, barusaja pada hari selasa tanggal 22 November 2012 kemarin sekolah MIN Semampir mengisi galeri MIN

¹³⁹ Ali Imron, *op.cit.*, hlm. 90-97

Semampir dengan agenda Gelar Smart Parenting yang diikuti dari 250 Wali murid dan 18 dewan guru. Galeri smart parenting berupaya membangun rumah cinta keluarga dengan mengenal peran masing-masing jenis otak anak kita. Dimana anak menjadi besar dan mampu belajar dengan tantangan, bukan dengan ancaman.”¹⁴⁰ (untuk buletin Al-Fitroh dan Pemberitaan Smart parenting ada pada lampiran)

9. Melakukan Usaha Pengawasan Melalui Teknologi Modern

Usaha pengawasan dilakukan dengan baik oleh kepala sekolah, dengan adanya CCTV guru semakin terpacu dan bisa mengontrol diri untuk terus berbenah dalam proses KBM menjadi semakin lebih baik. Selain itu ada absen Elextric yang tidak bisa diwakilkan, dimana dengan absen tersebut kepala sekolah dapat mengetahui guru yang tidak masuk atau datang terlambat ke sekolah. sebagai kepala sekolah beliau bisa dijadikan teladan juga dalam kedisiplinan di sekolah, walaupun banyak urusan sekolah yang harus ditangani namun beliau selalu menyempatkan diri untuk hadir dan melihat keadaan di sekolah. terlebih MIN Semampir memiliki dua lokasi yang berbeda, jadi harus membutuhkan waktu dan tenaga ekstra.

10. Mengikut Sertakan Guru dalam Berbagai Iven Pendidikan

Kepala sekolah sangat mendukung para guru untuk selalu berkembang secara Up todate mengenai hal apapun, sehingga dengan motivasi yang tinggi dan memberikan jalan yang lebar untuk

¹⁴⁰ Hasil Wawancara dengan Kepala MIN Semampir Kota Kediri Ibu Emi Rosyidah, M.Pd.I (18 Januari 2013, pk. 09.00 WIB)

mengembangkan kemampuan kami melalui program-program yang tersedia seperti seminar, workshop, DIKLAT, dan pelatihan-pelatihan yang lain. Selain itu beliau juga memotivasi kami untuk melanjutkan jenjang pendidikan lebih tinggi karena memiliki banyak manfaat. Dibuktikan dengan adanya 3 guru yang mengikuti jenjang pendidikan S2, yaitu bu Suharti, bu Dian Rachmawati, dan Paak Imam Ahmadi.

B. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam Membina Guru

1. Perilaku Kepala Madrasah dalam Membagi Tugas dan Wewenang Pada Setiap Personil

Dalam organisasi yang maju seorang pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri melainkan dia dibantu oleh team. Untuk menggerakkan tim ini pemimpin perlu mengetahui cara bagaimana menggerakkan banyak kemauan menjadi satu tujuan yang mengarah pada tujuan organisasi.¹⁴¹ Salah satu cara yang tepat yaitu dengan membagi tugas berdasarkan kemampuan individu personalia yang memiliki kemampuan masing-masing.

Dalam memberikan perintah, kepala sekolah mengukannya dalam bentuk pemberian SK pada setiap guru yang berisiakan job discription pada tiap individu guru. Selain itu saya juga memuat SOP (Standard Operating Procedures) dimana dalam SOP tersebut tersedia lengkap semua

¹⁴¹ Mas'ud said, *op.cit.*, hlm. 183-184

aktifitas, pelaksanaan, mutu baku, dasar hukum, keterkaitan, peringatan, kualifikasi pelaksanaan, peralatan, perlengkapan, pencatatan dan pendataan yang terstruktur dari semua bagian dan personil sekolah. Dan ada rencana kerja kegiatan tahunan yang disusun sesuai dengan kemampuan personal, sehingga semua personil memiliki tanggung jawab atas rencana kerja yang telah dibuat pertahun. Secara personal kepada yang lebih tua bersikap lebih menghormati dan menghargai dalam menyampaikan sesuatu, berbeda dengan para personil yang masih muda. Untuk sistem TU membaginya ke dalam empat bagian, yang pertama mengelola gaji para guru dan pegawai, yang kedua mengelola dalam hal kepegawaian yaitu segala urusan yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian personil, yang ketiga pengelolaan tentang dana BOS, dan yang keempat pengelolaan yang berkenaan dengan teknologi. Dalam sistem pengelolaan gaji kami langsung memasukkan gajinya kepada tiap rekening guru, sehingga dalam pengelolaan dapat berjalan dengan cepat, tepat dan efisien

2. Perilaku Kepala Madrasah dalam Berkomunikasi dengan Para Guru

Lawrance Kincaid menyatakan bahwa komunikasi melibatkan komunikator dengan komunikan. Keduanya harus saling berpartisipasi, yang berarti turut ambil bagian dalam proses komunikasi, saling memanfaatkan atau berbagi informasi. Informasi yang telah diciptakan

oleh peserta yang satu (komunikator) harus dimanfaatkan dengan peserta yang lain (komunikan).¹⁴²

Perilaku kepala sekolah dalam berkomunikasi dengan para guru dan staf lainnya disesuaikan dengan kepentingan serta umur mereka. Ketika dalam penyampaian hanya membutuhkan privasi, beliau akan menyampaikannya secara individu atau pribadi. Namun kalo penyampaian dibutuhkan secara luas dan menyeluruh untuk semua personil guru dan staf, beliau akan menyampaikannya dalam forum rapat atau pada momen-momen tertentu secara berkelompok. Ketika berkomunikasi secara individu terhadap yang lebih tua beliau bersikap lebih menghormati dan menghargai dengan kata-kata yang sopan santun sesuai dengan tatakrama orang Jawa tepatnya. Berbeda ketika berkomunikasi dengan yang lebih muda, dalam penggunaan bahasa tidak sama dengan para guru dan staf yang memiliki usia lebih tua.

3. Perilaku Kepala Madrasah dalam Mendorong Semangat Kerja Para Guru dan Personil dalam Kondisi Apapun

Motivasi didefinisikan sebagai kekuatan, penggerak, kebutuhan, ketegangan yang kompleks atau mekanisme psikologi internal yang memulai dan memelihara aktivitas ke arah pencapaian tujuan pribadi. Selain itu, pendekatan kognitif terhadap motivasi beranggapan bahwa orang menentukan apa yang mesti dilakukan atas dasar tujuan dan

¹⁴² Lantip Diat Prasojo dan Sudyono. *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta : Gava Media, 2011), hlm. 56

penilaian mereka terhadap alternatif perilaku yang akan mengarah pada tujuan tersebut.¹⁴³

Dalam mendorong semangat kerja, guru selalu diberi kesempatan untuk mengasah kemampuan melalui kepanitiaan dalam setiap program kegiatan yang dijalankan di MIN. Hal tersebut menjadikan motivasi dan dorongan bagi guru untuk dapat melatih dan menunjukkan kemampuan kami terhadap kepala dan para rekan kerja, bahwa seorang guru yang handal dan dapat belajar untuk selalu berkembang. Terlebih ketika program yang dijalankan dapat sukses dan berhasil dengan baik akan menjadi nilai tersendiri bagi guru tersebut. Setiap penyelenggaraan program kegiatan ataupun acara lainnya selalu dibentuk kepanitiaan, sehingga seluruh personil di MIN Semampir mendapat kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri menjadi lebih baik

4. Perilaku Kepala Sekolah dalam Memimpin Rapat dengan Para Guru

Dalam melaksanakan fungsi dan penanannya sebagai kepala sekolah yang efektif, kepala sekolah dapat menjadikan pedoman perilaku dan sikap sebagai patokan dalam melakukan kegiatan-kegiatan sebagai seorang pemimpin yang telah di ungkapkan oleh Gery Yulk yaitu perilaku dalam merencanakan dan mengorganisasi, memecahkan masalah, menjelaskan peran dan sasaran, memberi informasi, memantau, memotivasi dan memberikan inspirasi, berkonsultasi, mendelegasikan, memberi dukungan, mengembangkan dan membimbing, mengelola

¹⁴³ Sutaryadi. Administrasi Pendidikan (Surabaya : Usana Offset Printing, 1993), hlm. 49

konflik dan membangun tim, membangun jaringan kerja, pengakuan, member imbalan.¹⁴⁴

Dalam memimpin rapat kepala sekolah selalu terbuka untuk menerima masukan dari semua guru dan staf lainnya. Hal ini bertujuan untuk mengeksplorasi kemampuan individu guru dalam menyampaikan ide bliliantnya dalam mengatasi suatu persoalan. Hasil dari evaluasi dapat berpengaruh terhadap perbaikan kinerja, dan dapat memberikan langkah yang positif yaitu dapat meningkatkan semangat tanggung jawab yang diemban personil

Sikap kepala sekolah dalam memimpin rapat lebih memberikan kebebasan dan keterbukaan kepada setiap anggota. Namun dalam memberikan kebebasan dan keterbukaan selalu dibarengi dengan sikap tanggung jawab yang sesuai. Dengan menciptakan suasana yang terbuka akan memberikan kesempatan kepada anggota untuk menunjukkan argumentasi yang dapat membangun bagi anggota lain. Hal ini dapat memberikan motivasi dan semangat para guru untuk menyalurkan segala aspirasinya yang dirasa baik, sehingga dalam jalannya rapat tidak hanya di monopoli oleh pemimpin. Namun lebih demokratis dengan pengambilan keputusan yang tepat dan yang terbaik.

¹⁴⁴ Mulyadi, *op.cit.*, hlm. 48-51.

5. Perilaku kepala Madrasah dalam Mengambil Keputusan dan Kebijakan dalam Setiap Persoalan

Berdasarkan penjelasan Sutaryadi, kepala sekolah yang efektif dalam membuat keputusan mempergunakan sejumlah besar kegiatan awal dengan mempergunakan banyak informasi, membedakan antara fakta dan opini, dan saling menerima pendapat orang lain. Di lain hal kepala sekolah yang membuat keputusan secara cepat “yes or no” tanpa mempersiapkan terlebih dahulu, cenderung kurang efektif.¹⁴⁵

Dalam mengambil keputusan, kepala sekolah selalu terbuka dan memberikan kesempatan bagi para personil untuk memberikan masukan terhadap persoalan yang dihadapi. Dengan keterbukaan beliau dapat mendengar pola pikir yang disumbangkan oleh staf dan guru sebagai masukan untuk menentukan kebijakan yang tepat. Sehingga dalam mengambil keputusan beliau tidak bertindak otoriter sebagai seorang pemimpin, namun bersikap terbuka dengan memberi kesempatan para bawahan untuk berargumentasi. Dan hal tersebut berdampak positif terhadap kemajuan sekolah, karena pengambilan keputusan yang tepat.

C. Faktor yang Mempengaruhi Kepala Madrasah MIN Semampir Kediri Dalam Membina Guru

1. Faktor Internal

- a. Perbedaan Latar Belakang Pendidikan

¹⁴⁵ Sutaryadi. *Administrasi Pendidikan* (Surabaya : Usana Offset Printing, 1993), hlm. 103

Sebagai syarat utama yang harus dimiliki oleh guru sebelum menunaikan tugasnya adalah harus memiliki ijazah keguruan. Dengan ijazah tersebut guru memiliki bukti tertulis dari pengalaman belajar dan juga menjadi bekal pengalaman paedagogis maupun didaktis..¹⁴⁶

Perbedaan latar belakang pendidikan antar personil guru juga mempengaruhi kepala sekolah dalam memberikan tugas dan wewenangnya sebagai seorang kepala sekolah. Tidak akan sama secara perlakuan sikap dan tugas yang dieamban antara guru dan staf yang memiliki latar pendidikan SLTA, D2 dan S1 ataupun S2.

b. Keadaan Kesehatan Guru

Guru tidak boleh mempunyai penyakit saraf atau penyakit jiwa. Orang yang sudah pernah menderita sakit jiwa tidak diperkenankan untuk menjadi guru, sebab dikhawatirkan penyaakitnya kambuh lagi. Maka seorang guru harus mempunyai tubuh yang sempurna, sehat jasmani dan rohani, tidak sakit atau berpenyakit dan sehat dalam arti kuat serta cukup mempunyai simpanan energy.¹⁴⁷

Keadaan kesehatan guru memberikan pengaruh terhadap wewenang kepala sekolah dalam pembagian tugas dan tanggung jawab. Hal ini kita sesuaikan dengan riwayat kondisi fisik dan tubuh seorang guru. Namun rata-rata kondisi guru dan personil lainnya di MIN Semampir saat ini dirasa dalam kondisi sangat baik. Dan siap

¹⁴⁶ Ali Syaifullah, *Antara Filsafat dan Pendidika* (Surabaya: Usaha Nasional, 1989), hlm. 2.

¹⁴⁷ Amir Daim Indrakusuma, *Pengantar Ilmu Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1973), hlm.173

untuk menerima segala macam tanggung jawab dan tugas yang diembannya.

c. Keadaan Ekonomi Guru

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa betapa sulitnya mengembangkan dan memelihara profesionalisme keguruan dengan jaminan hidup tak layak bagi seorang guru. Oleh karena itu, maka apabila guru terpenuhi kebutuhannya, ia akan merasa lebih percaya diri, lebih aman baik dalam bekerja maupun dalam kontak sosial lainnya.¹⁴⁸

Di MIN Semampir Kediri tidak semua guru dan staf berstatus sebagai PNS. Dari sejumlah guru, 65% yang berstatus guru PNS. Sisanya 35 % GTT dan PTT. Hal tersebut menjadi salah satu faktor kepala sekolah dalam melakukan pembinaan terhadap guru, yaitu melalui tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang kepala sekolah beliau juga berusaha meningkatkan kesejahteraan tenaga guru terutama bagi para guru yang belum menyandang status sebagai PNS. Hal ini bisa menjadi pengaruh, karena dengan beban kerja yang sama namun menerima gaji yang berbeda. Dengan status MI Semampir sebagai MI Negeri yang hanya memiliki sedikit dana dari siswa untuk pengembangan sekolah.

¹⁴⁸ Piet Sahertian dan Ida Aleda S, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Program Inservice Education* (Jakarta : PT Rineka Cipta, 1992), hlm.129

d. Pengalaman Lama Mengajar Setiap Guru

“Eksperience is the best teacher” dan kenyataan memang membuktikan. Seorang guru yang telah selama setahun mengajar lebih baik dari pada ketika ia menjadi guru selama satu bulan. Begitu pula selanjutnya, sehingga kian lama seorang itu menjadi guru, maka kian bertambah baik pula kinerjanya dalam menunaikan tugasnya untuk kesempurnaan.¹⁴⁹

Di MIN Semampir Kediri banyak tenaga guru yang masih muda, namun untuk jam terbang mengajar memang memiliki jangka waktu yang berbeda. Perbedaan tersebut merupakan faktor yang berpengaruh ketika seorang kepala Madrasah akan membagi tugas. Namun hal itu tidak menjadi masalah yang besar karena di MIN Semampir kita adalah satu keluarga yang saling membantu untuk melangkapi menuju tujuan bersama. Sehingga kami tidak segan untuk saling berbagi dan bertukar pikiran untuk pembelajaran yang lebih menaik dan baik.

e. Kesesuaian Pendidikan dengan Bidang Studi

Kesesuaian antara kemampuan kependidikan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap pembinaan yang diusahakan oleh kepala sekolah dalam memperoleh hasil yang maksimal dalam proses pembelajaran. Kepala Madrasah MIN Semampir berusaha memberikan tugas dan tanggung

¹⁴⁹ Amir Daim Indrakusuma, *op.cit.*, hlm 179

jawab berdasarkan dengan jenjang pendidikan, kemampuan bidang studi yang dimiliki oleh setiap guru sebagai pertimbangannya. Karena dengan pemberian tugas yang tepat dengan disesuaikan pada kemampuan dan kekuatan akan memberikan pengaruh terhadap hasil kinerja yang maksimal.

2. Faktor Eksternal

a. Fasilitas Pendidikan

Fasilitas pendidikan adalah alat peraga, gedung, waktu, kesempatan, tempat dan alat-alat praktikum, buku-buku perpustakaan dan sebagainya. Sebagai pembinaan dalam membina guru, agar proses itu dapat berjalan dengan lancar perlu dukungan sarana dan prasarana yang memadai. Dukungan yang dimaksud disini bukan berarti beberapa peralatan canggih, melainkan disesuaikan dengan situasi dan kondisi kebutuhan sebagai tugas yang akan dijalankan.¹⁵⁰

Sebagai upaya peningkatan kualitas belajar melalui pembinaan guru, maka proses itu akan berjalan lancar jika ada dukungan dari fasilitas pendidikan (sarana dan prasarana) yang memadai. Untuk fasilitas penunjang yang lain yang belum lengkap atau terpenuhi, kami selalu berusaha memberikan yang terbaik dengan berbagai cara yang baik untuk dapat melengkapi. Adapun fasilitas yang dapat disediakan di MIN Semampir Kota Kediri adalah berupa gedung sekolah, ruang kelas, kantor guru, ruang Kepala Sekolah, Lab. Bahasa, ruang

¹⁵⁰ St Vembriarto, *op.cit.*, hlm. 35

perpustakaan, dan sebagainya yang telah terlampir pada bab IV. Selain itu sarana lain seperti sarana olah raga, dan eksperimen sains juga dalam proses untuk kelengkapannya.

b. Pengawasan dari Kepala Madrasah

Pengawasan Kepala Sekolah terhadap tugas guru amat penting untuk mengetahui perkembangan guru dalam melaksanakan tanggung jawab yang diembannya. Oleh karena itu, pengawasan Kepala Sekolah adalah penting untuk pembinaan dan pengembangan kemampuan dalam kegiatan belajar mengajar, melalui upaya menganalisis berbagai bentuk tingkah laku pada saat melaksanakan proses belajar mengajar.¹⁵¹

Oleh karena itu, Kepala MIN Semampir Kediri melakukan pengawasan, baik secara terang-terangan maupun diam-diam terhadap guru yang sedang melakukan tugas mengajar di kelas. Dalam pengawasan ini Kepala Sekolah lebih bersikap fleksibel dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan ide demi perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan. Salah satunya dengan penggunaan CCTV dan Absen Elektrik

c. Kedisiplinan Kerja Masing-Masing Personil

Disiplin adalah keadaan tenang atau keteraturaan sikap dan tindakan yang merupakan salah satu alat untuk mencapai tujuan pendidikan. Agar dapat menghilangkan erosi disiplin sehingga mutu

¹⁵¹ Cece Wijaya dan Tabrani Rusyan, *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar* (Bandung : PT Remaja Rosdakaarya, 1994), hlm.191

pendidikan dapat tercapai dengan baik, maka perlu adanya suatu konsolidasi kegiatan, baik dari para guru maupun dari siswa dalam upaya menumbuhkan disiplin dalam proses belajar mengajar. Sebab jika erosi disiplin dalam proses belajar mengajar dibiarkan berlarut-larut dalam kehidupan sehari-hari, maka akan menghilangkan aktivitas belajar mengajar dalam pendidikan.¹⁵²

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kedisiplinan kerja adalah : 1) Sifat kemanusiaan dalam arti meskipun para guru sudah dihimbau oleh Kepala Sekolah untuk membuat persiapan mengajar yang baik, namun masih ada beberapa guru yang sudah akhir semester belum menyelesaikan administrasinya; 2) Masih ada beberapa guru yang terlambat walaupun setiap harinya sudah diberi contoh Kepala Sekolah selalu datang lebih awal dari guru-guru yang lain; dan 3) Tentang guru-guru yang sudah tua, sehingga kinerjanya dalam mengajar sudah berkurang. Untuk menghilangkan erosi disiplin supaya mutu pendidikan dapat tercapai dengan baik, maka Kepala Madrasah MIN Semampir melakukan konsolidasi kegiatan-kegiatan, baik itu dari guru maupun dari murid. Jadi untuk membina kerja guru, ini merupakan pekerjaan yang tidak mudah, karena masing-masing guru mempunyai sifat dan latar belakang kehidupan yang berbeda-beda. Dengan demikian, adanya fasilitas yang memadai, latar belakang pendidikan guru, pengalaman lama mengajar guru, pengawasan

¹⁵² *Ibid.*, hlm.18

Kepala Sekolah, dan kedisiplinan kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap upaya peningkatan melalui pembinaan guru MIN Semampir Kota Kediri, khususnya dalam Kegiatan Belajar Mengajar (KBM).



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan mengenai perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah dalam upaya membina guru di MIN Semampir Kota Kediri dapat diambil kesimpulan bahwa,

1. Strategi yang digunakan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam membina guru yaitu dengan melaksanakan inovasi berbagai program yang telah direncanakan dan disosialisasikan kepada para guru dan karyawan dengan memberikan berbagai stimulus, mengarahkan melalui penilaian yang terus menerus, memberikan pengetahuan dan ketrampilan, dengan tujuan untuk melakukan perbaikan dan meningkatkan proses dan hasil belajar melalui pemberian layanan profesi yang maksimal kepada para guru dan karyawan.
2. Perilaku kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam membina guru mengarah pada perilaku situasional dengan pendekatan kolaboratif partisipatif, dimana Kepala Madrasah melakukan pembinaan dengan memahami karakteristik dan tingkat kemampuan para guru dan karyawan sehingga dalam aktualisasi kepemimpinan, kinerja para guru akan menjadi lebih efektif sesuai dengan kemampuan dan karakteristik masing-masing individu. Dengan penciptaan hubungan yang baik dan hangat antara Kepala Madrasah, Guru dan Karyawan bukanlah sebagai bawahan namun

sebagai mitra yang dapat bekerjasama dan saling membantu untuk mencapai tujuan dan kemajuan sekolah bersama.

3. Ada dua faktor yang mempengaruhi kepala madrasah dalam membina guru, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Melalui identifikasi faktor internal (faktor dalam diri guru) dan eksternal (faktor dari luar diri guru) pada setiap personal guru akan memudahkan kepala madrasah dalam menganalisis karakteristik dan kondisi tiap personil guru di MIN Semampir, hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk memberikan pelayann yang terbaik sesuai kemampuan dan karakteristik personil guru dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah diemban.

Komunikasi dan hubungan yang baik akan memudahkan kepala madrasah dalam membina guru beserta staf yang lain. Kepala Madrasah dirasa bisa mengayomi semua guru dan personil yang memiliki jurang perbedaan. Dan menjadikan jurang perbedaan tersebut menjadi kekuatan yang saling melengkapi untuk mencapai tujuan bersama.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam membina guru di MIN Semampir Kediri yang telah dilakukan melalui beberapa tahap, terbersit oleh peneliti untuk menyumbangkan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Untuk itu penulis akan menguraikan saran-saran sebagai berikut :

1. Kepala Sekolah sebagai Seorang Pemimpin sebaiknya mejadi teladan dan penggerak bagi para guru dalam meningkatkan kualitas, meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerjanya. Selalu berusaha untuk menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif bagi para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik serta mengembangkan apa yang dimilikinya secara mandiri. Selain itu seorang Kepala Madrasah jangan sampai lelah untuk meciptakan inovasi-inovasi baru dalam dunia pendidikan yang semakin terpuruk.
2. Bagi para guru sebaiknya perlu adanya peningkatan kualitas dirinya masing-masing secara individu dengan meningkatkan kesadaran dan kemandirian tentang tanggung jawab dirinya sebagai seorang guru di sekolah dan masyarakat, sehingga mampu membawa peserta didiknya ke arah kemajuan sebagaimana tuntutan dalam masyarakat sekarang ini. Secara mandiri para guru diberikan tugas untuk tiap jangka waktu tertentu memberikan inovasi atau menyumbangkan ide gagasan berupa program fisik ataun konseptual tentang pembaharuan dalam dunia pendidikan. Sehingga akan mencetak guru-guru yang handal dan berprestasi.
3. Untuk meningkatkan kelancaran tugas guru dalam proses belajar mengajar, penyediaan sarana atau alat/ media pengajaran perlu mendapatkan perhatian secara serius, baik melalui kerjasama Kepala Sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan murid maupun guru dengan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Burhanuddin. 2003. *Manajemen Pendidikan : Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*. Malang : UNM.
- Daim Indrakusuma, Amir. 1973. *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Surabaya : Usaha Nasional.
- Engkoswara dan Aan Komariah. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Fatah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- I.Indrawaijaya, Adam. 1989. *Perubahan dan Perkembangan Organisasi Cetakan Ke-Dua*. Bandung : Sinar Baru.
- I.Moleong, Lexi. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Refisi*. Bandung: Remeja Rosda Karya.
- Imron, Ali. 1995. *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta : PT Dunia Pustaka Jaya.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Lantip Diat Prasajo dan Sudiyono. 2011. *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta : Gava Media.
- Mardalis. 2003. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Marzuki. 2000. *Metodologi Riset*. Yogyakarta : BPFE – UII.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang : UIN Maliki Press
- Mulyasa. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah Cetakan Pertama*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

- Mulyono. 2009. *Educational Leadership Mewujudkan Efektifitas Kepemimpinan Pendidikan*. Malang : UIN Malang Press.
- Mulyono. 2006. *Organisasi Administrasi dan Manajemen Pendidikan*. Malang : UIN.
- Nabawi, Handari. 2005. *Metode Penelitian Bidang Social* .Yogyakarta : Gajah Mada Pres.
- Nasution. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Manajement*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Notoatmojo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an. 2010. *AL-'ALIM AL-Qur'an dan Terjemahannya Edisi Ilmu Pengetahuan*. Bandung : Mirzan Utama Media.
- Purwanto, Ngalim. 2006. *Administrasi dan Superfisi Pendidikan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Sahertian, Piet dan Ida Aleda S. 1992. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Said, Mas'ud. 2008. *Kepemimpinan Pengembangan Organisasi Team Building Dan Perilaku Inovatif*. Malang : Maliki Press.
- Sugiono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Soetopo, Hendayat. 2010. *Perilaku Organisasi Teori Dan Praktek Di Bidang Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Suprihanto, John (dkk.). 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Aditya Media.
- Supriyatno, Trio dan Marno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Suryabrata, Sumardi. 1990. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Rajawali.

- Sutaryadi. 1993. *Administrasi Pendidikan*. Surabaya : Usana Offset Printing.
- Syaifullah, Ali. 1989. *Antara Filsafat dan Pendidika*. Surabaya : Usaha Nasional.
- Teguh Sulistyani, Ambar dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan Dan Manajemen*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidyo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, Cece dan Tabrani Rusyan. 1994. *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung : PT Remaja Rosdakaarya.
- Yulk, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Editor Budy Suprianto. Jakarta : indeks.

LAMPIRAN I

Instrumen Penelitian

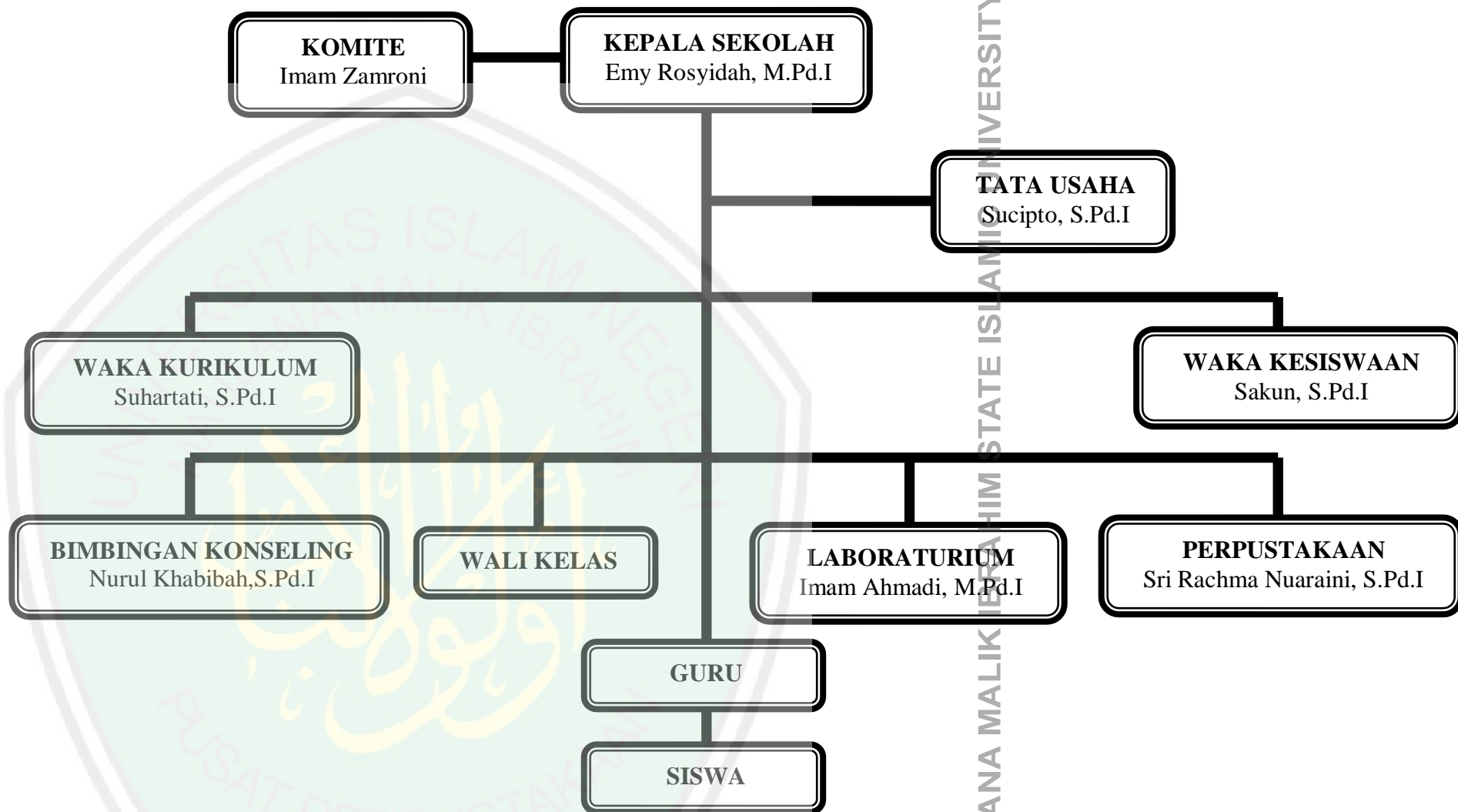
Teknik Pengumpulan Data	Fokus Penelitian	Informan/ Sumber Data
1. Wawancara	1. Bagaimana strategi yang dilakukan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam upaya membina guru ? <ol style="list-style-type: none">Strategi apa saja yang diupayakan kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pembinaan guru ?Bagaimana kriteria kunjungan kelas yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam upayanya membina guru ?Bagaimana kriteria dan pelaksanaan pertemuan pribadi antara Kepala Madrasah dengan guru sebagai upaya pembinaan terhadap guru ?Kapan rapat dewan guru dilaksanakan dan bagaimana pelaksanaannya ?Kapan kunjungan antar sekolah dilaksanakan, sebagai usaha pembinaan guru agar lebih baik dengan melakukan kunjungan terhadap sekolah yang memiliki kualitas lebih baik ?Kapan Kunjungan antar kelas dilaksanakan, sehingga hubungan antar guru dapat saling mengisi dan berbagi sebagai usaha pembinaan guru ?Kapan saja (kurun waktu) pertemuan kelompok kerja dilaksanakan antar guru dalam dan luar sekolah, sebagai usaha pembinaan guru ?Kapan penerbitan bulletin professional dilakukan, sebagai jurnal guru untuk mengetahui, menambah wawasan, dan penilaian diri lebih baik sebagai usaha pembinaan guru lebih baik ?Bagaimana kepala madrasah dalam melakukan pengawasan terhadap para guru di MIN Semampir dalam upaya melakukan pembinaan ?	Kepala sekolah, guru dan staf sekolah lainnya.

	<p>j. Apa saja usaha yang dilakukan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam upaya membina guru untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan yang dimiliki tiap guru ?</p> <p>2. Bagaimana perilaku kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Semampir dalam membina guru ?</p> <p>a. Bagaimana perilaku kepemimpinan Kepala Madrasah dalam memberikan perintah kepada para guru ?</p> <p>b. Bagaimana perilaku kepemimpinan Kepala Madrasah dalam membagi tugas dan wewenangnya kepada para para guru yang memiliki kemampuan yang berbeda-beda ?</p> <p>c. Bagaimana perilaku Kepala Madrasah dalam berkomunikasi dengan para guru baik secara individu dan kelompok yang memiliki kemampuan yang berbeda-beda ?</p> <p>d. Bagaimana perilaku Kepala Madrasah dalam mendorong semangat kerja para guru yang memiliki perbedaan anatara satu sama lain untuk menciptakan rasa tanggung jawab dan mandiri dalam melaksanakan tugas dengan kondisi apapun?</p> <p>e. Bagaimana perilaku Kepala Madrasah dalam memimpin rapat anggota dengan para guru dalam forum ?</p> <p>f. Bagaimana perilaku Kepala Madrasah dalam mengambil putusan pada setiap kebijakan, masalah, perbedaan, dan lainnya yang nanantinya bertujuan untuk menciptakan rasa saling percaya dan keterbukaan ?</p> <p>3. Faktor apa saja yang mempengaruhi Kepala Madrasah MIN Semampir dalam upaya membina guru yang memiliki kemampuan berbeda ?</p> <p>a. Faktor internal apa saja yang mempengaruhi Kepala Madrasah MIN Semampir dalam upayanya pembinaan guru yang memiliki kemampuan yang berbeda?</p> <p>b. Faktor eksternal apa saja yang mempengaruhi Kepala Madrasah MIN Semampir dalam pembinaan guru yang memiliki kemampuan yang berbeda?</p>	
--	---	--

2. Observasi Perilaku Kepala Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketika Kepala Madrasah melakukan kunjungan kelas ketika proses kegiatan belajar mengajar 2. Ketika Kepala Madrasah memimpin rapat dewan guru 3. Ketika Kepala Madrasah berkomunikasi dengan para guru 	Kepala sekolah, guru dan staf sekolah lainnya
3. Dokumentasi	<ol style="list-style-type: none"> a. Data tentang struktur organisasi sekolah b. Data tentang agenda kerja kepala MIN Semampir Kediri c. Data tentang instrument penilaian perangkat pembelajaran proses untuk penilaian kunjungan kelas d. Data tentang instrument kegiatan monitoring, evaluasi, dan pelaporan, supervise akademik pembelajaran tematik untuk penilaian kunjungan kelas e. Data tentang instrument kegiatan monitoring, evaluasi dan pelaporan supervise akademik ketrampilan melaksanakan hubungan pribadi untuk penilaian kunjungan kelas f. Data tentang lembar observasi lesson study g. Data bulletin Al-Fitrah h. Data Koran local tentang pemberitaan galeri MIN Semampir i. Data foto CCTV j. Data foto absen elektrik k. Data SK pembagian tugas (job discription) l. Data SOP (atandart operating procedures) m. Data foto lokasi sekolah dan kegiatan pada saat rapat n. Data visi, misi, jumlah siswa, guru, prestasi sekolah 	Kepala sekolah, guru dan staf sekolah lainnya

LAMPIRAN II

STRUKTUR ORGANISASI



LAMPIRAN III

PROFIL KEPALA MIN SEMAMPIR KOTA KEDIRI

✚ Nama	:	Emi Rosyidah, M.Pd. I
✚ TTL	:	Kediri, 26 Februari 1970
✚ NIP	:	197002261992032001
✚ Pangkat/Gol	:	Pembina/ IV a

✚ **RIWAYAT PENDIDIKAN** :

1. SDN Betet I Lulus Tahun 1982
2. MTsN Kediri 2 Lulus Tahun 1985
3. PGAN Kediri Lulus Tahun 1988
4. STITM Kediri (S1) Lulus Tahun 1995
5. UNMUH Surabaya (S2) Lulus Tahun 2006

✚ **RIWAYAT PEKERJAAN** :

1. Guru TK Perwanida PGAN Tahun 1988
2. Tenaga lapangan DIKMAS PLS DINAS Pendidikan Tahun 1990
3. Guru RA Banjar Melati Tahun 1992
4. Guru TK Al-Irsyad Tahun 1995
5. Kepala RA Perwanida Tahun 1998-2007
6. Kepala MIN Semampir Tahun 2007 sampai sekarang
7. Dosen STITM D2 Tahun 2000-2010
8. Dosen LPGTK Tadika Puri Tahun 2000 sampai dengan sekarang

✚ RIWAYAT PRESTASI :

1. Guru Prestasi TK Kota Kediri Tahun 2006
2. Guru Prestasi TK Profinsi Jatim Tahun 2006
3. Kepala SD/MI Kecamatan Kota Tahun 2013 dan masih proses masuk tahap selanjutnya.

✚ PENGALAMAN :

- Duta Madrasah ke Malaysia, Singapura Brunei Darusalam tahun 2012

✚ KELUARGA :

Suami :

1. Haitami, SH

Anak :

1. Cholid Aulawy Mubarok (Kelas II SMA)
2. Safira Firdaus (Kelas 6 SD)
3. Muhammad Dhiya' Ulhaq (masih berusia 2 tahun)

✚ VISI

- Selalu berusaha, bertekad dan mempunyai mimpi yang besar dengan berubah untuk menjadi lebih baik dan sempurna.

✚ MISI

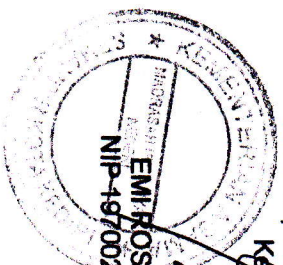
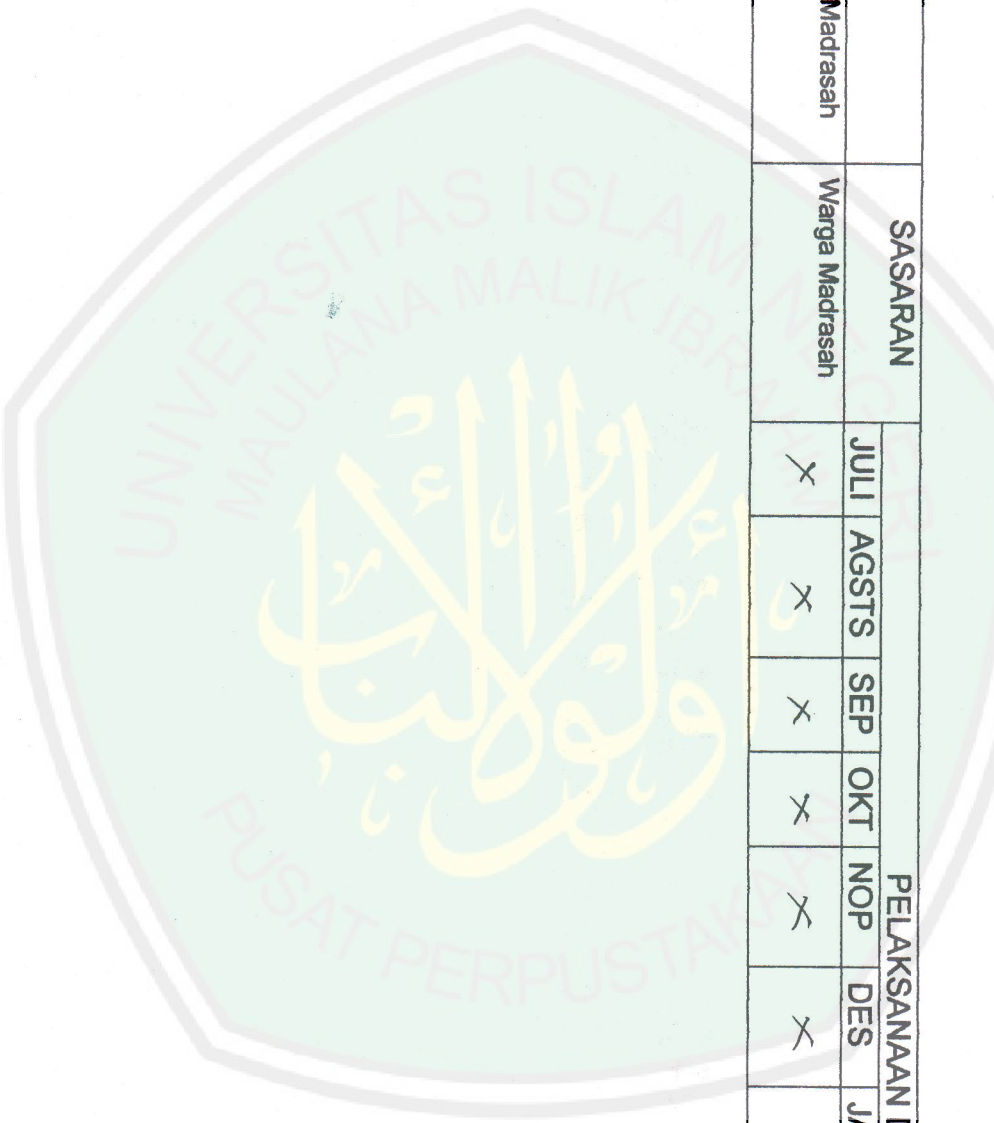
- Menjadikan lingkungan dimana kita berada untuk lebih berkualitas melalui pemupukan, pengembangan, pendayagunaan, dan pemaksimalan kemampuan yang ada.

✚ MOTO

- Tidak ada manusia yang dilahirkan dengan kebodohan, namun dilahirkan dengan memiliki multipel intelegensi yang dapat dikembabngkan melalui kemampuan masing-masing.

AGENDA KERJA KEPALA MI NEGERI SEMAMPUR KOTA KEDIRI

NO	KEGIATAN	SASARAN	PELAKSANAAN DALAM BULAN												
			JULI	AGSTS	SEP	OKT	NOP	DES	JAN	PEB	MARET	APRIL	MEI	JUNI	
16.	Pengendalian Manajemen Madrasah	Warga Madrasah	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17.															



EMIR ROSYIDAH, Mpd
NIP-1970002261992032001

Kediri, 30 Juni 2010
Kepala

**INSTRUMEN PENILAIAN
PERANGKAT PEMBELAJARAN (STANDAR PROSES)**

Nama Guru : Sucipto, Spd.I
 Nama Satuan Pendidikan : MIN Semampir
 NSM dan NPSN : 111135710002 / 20534460
 Hari / Tanggal Penilaian : Kamis, 5 April 2012

Petunjuk

Berikanlah skor pada butir-butir pertanyaan / pernyataan dengan cara melingkari angka pada kolom skor (0 1 2 3 4) dengan kriteria sebagai berikut :

KRITERIA SKOR	KRITERIA NILAI AKHIR
0 = Tidak ada / tidak memenuhi standar	0 = Sangat tidak baik
1 = Kurang memenuhi standar	01 – 50 = Tidak baik
2 = Agak memenuhi standar	51 – 69 = Kurang baik
3 = Hampir memenuhi standar	70 – 85 = Baik
4 = Memenuhi standar	86 – 100 = Sangat baik

No	ASPEK YANG DINILAI	SKOR
1.	Perangkat pembelajaran memuat analisis alokasi waktu	0 1 2 (3) 4
2.	Perangkat pembelajaran memuat Program Tahunan	0 1 2 (3) 4
3.	Perangkat pembelajaran memuat Program Semester	0 1 2 (3) 4
4.	Perangkat pembelajaran memuat Silabus	0 1 2 (3) 4
5.	Perangkat pembelajaran memuat RPP sesuai SK dan KD	0 1 2 (3) 4
6.	Perangkat pembelajaran dibuat sebelum proses pembelajaran	0 1 2 (3) 4
7.	Perangkat pembelajaran memuat penetapan KKM	0 1 2 (3) 4
8.	Perangkat pembelajaran disahkan Kepala Madrasah / Sekolah	0 1 2 (3) 4
9.	Perangkat pembelajaran dibendel sesuai mata pelajaran	0 1 2 (3) 4
10.	Perangkat pembelajaran dibuat per semester	0 1 2 (3) 4
	Jumlah Skor yang Diperoleh	30

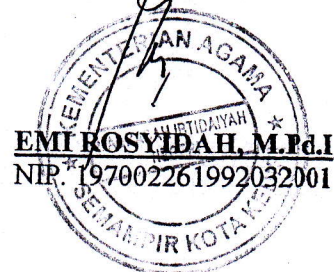
$$\text{Nilai Akhir} = \frac{\text{Jumlah Skor yang Diperoleh}}{\text{Jumlah Skor Maksimum}} \times 100 = \frac{30}{40} \times 100 = 75$$

Guru,


SUCIP TO, S. Pd. I
 NIP. 19740910 200212 1002

Kediri, 5 April 2012

Kepala MIN Semampir,



INSTRUMEN
KEGIATAN MONITORING, EVALUASI DAN PELAPORAN
SUPERVISI AKADEMIK PEMBELAJARAN TEMATIK (PBM 02)

Nama Sekolah : MIN Semampir
 Nama Guru : SUCIPTO, S.Pd
 Kelas : IV
 Mata Pelajaran : Bhs Indonesia
 Tema / Topik Pembicaraan : Membuat puisi tema persahabatan

No	ASPEK YANG DISUPERVISI	TIDAK ADA	ADA					KETERANGAN
			4	3	2	1	0	
A.	MEMBUKA KEGIATAN PEMBELAJARAN			✓				
	1. Menyampaikan materi pengait / persepsi			✓				
	2. Memotivasi siswa untuk pembelajaran			✓				
	3. Menyampaikan kompetensi yang harus dicapai			✓				
B.	MENGELOLA KEGIATAN PEMBELAJARAN INTI							
	4. Penguasaan materi pembelajaran			✓				
	5. Memberi contoh / ilustrasi / analogi			✓				
	6. Menggunakan sumber, alat, media pembelajaran			✓				
	7. Mengarahkan siswa untuk aktif berpartisipasi			✓				
	8. Memberi penguatan			✓				
	9. Melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan urutan yang logis / teratur			✓				
	10. Merespons secara positif keingintahuan siswa			✓				
	11. Menunjukkan antusiasme / gairah mengajar			✓				
C.	MENGORGANISASIKAN WAKTU, SISWA, SUMBER DAN ALAT / MEDIA PEMBELAJARAN							
	12. Mengatur penggunaan waktu			✓				
	13. Melaksanakan pengorganisasian siswa			✓				
	14. Menyiapkan sumber dan alat bantu / media pembelajaran			✓				
D.	MELAKSANAKAN PENILAIAN							
	15. Melaksanakan penilaian proses			✓				
	16. Melaksanakan penilaian hasil / akhir			✓				
E.	MENUTUP KEGIATAN PEMBELAJARAN							
	17. Menerangkan materi			✓				
	18. Memberikan tindak lanjut			✓				
F.	PENAMPILAN GURU							
	19. Kesan umum			✓				
	20. Penampilan dan sikap guru dalam pembelajaran			✓				
	JUMLAH NILAI			60				

Nilai Akhir = $\frac{\text{Jumlah Nilai}}{80} \times 100 = \dots 75 \dots$

Predikat = Memuaskan, (Baik) Cukup, Kurang *)
 Komentar / Saran =

Yang dinilai,

SUCIPTO, S.Pd.

NIP. 197409102002121002

Kediri,
 Kepala MIN Semampir,



Keterangan :

86 - 100 = Memuaskan
 71 - 85 = Baik
 56 - 70 = Cukup

INSTRUMEN
KEGIATAN MONITORING, EVALUASI DAN PELAPORAN SUPERVISI AKADEMIK
KETRAMPILAN MELAKSANAKAN HUBUNGAN PRIBADI (PBM 03)

Nama Sekolah : MIN Semampir Kota Kediri
 Nama Guru : SUCIPTO, S.Pd.I
 Kelas : 5
 Mata Pelajaran : Matematika
 Tema / Topik Pembicaraan : Menggunakan hub. antara jarak, waktu, ke
 Waktu : 35 menit
 Hari / Tanggal : Sabtu, 7 April 2012

No	ASPEK YANG DISUPERVISI	SKALA NILAI					KETERANGAN
		4	3	2	1	0	
A.	MEMBANTU MENGEMBANGKAN PERILAKU POSITIF PADA DIRI MURID						
	1. Membantu murid untuk menyadari kekuatan dan kelemahan diri		3				
	2. Membantu murid untuk menumbuhkan kepercayaan pada diri sendiri		3				
	3. Membantu murid untuk dapat mengekspresikan perasaan dan pikiran		3				
	4. Menunjukkan simpati		2				
	5. Menunjukkan keramahan dan menghargai orang lain		3				
B.	MENAMPILKAN KEGAIRAHAN DAN KESUNGGUHAN DALAM KEGIATAN PEMBELAJARAN						
	6. Menunjukkan kegairahan dalam pembelajaran		3				
	7. Memberikan kesan menguasai materi		3				
	8. Menunjukkan kemantapan belajar		3				
C.	MENGELOLA INTERAKSI DALAM MENGAJAR						
	9. Mengembangkan hubungan antar pribadi yang sehat dan serasi		3				
	10. Menciptakan iklim belajar yang kondusif		3				
	JUMLAH NILAI		30				

Nilai Akhir = $\frac{30}{40} \times 100 = 75$
 Predikat = Memuaskan, Baik, Cukup, Kurang *)
 Komentar / Saran =

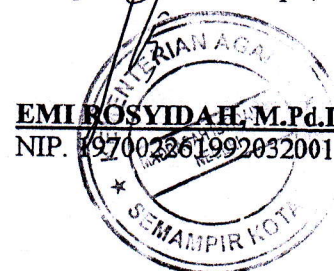
Yang dinilai,



SUCIPTO, S.Pd.I

NIP. 197409162002121002

Kediri,
 Kepala MIN Semampir,



Keterangan :
 86 - 100 = Memuaskan
 71 - 85 = Baik
 56 - 70 = Cukup

LEMBAR OBSERVASI LESSON STUDY

Nama Madrasah : MIN Semampir
 Kelas : IV
 Semester : I
 Mata Pelajaran : SKI
 Guru Model : Drs. Imam Ahmadi
 Pengamat :

No	Aspek	Skor 1-4	Keterangan
	A. Siswa dengan Materi /Bahan Ajar		
1.	Materi mendukung ketercapaian KD	3	Materi mendukung Ketercapaian KP
2.	Materi menarik siswa untuk belajar	3	Materi kurang menarik siswa karena tentang sejarah
3.	Materi benar secara ilmiah	3	Materi benar scr ilmiah karena didukung buku? sejarah
	B. Siswa dengan Media Pembelajaran		
4.	Media pembelajaran membantu siswa memahami materi	3	Menggunakan LCD sebagai media pembelajaran SKI
5.	Media pembelajaran sesuai dengan karakteristik materi	4	Media sesuai dg LCD utk menarik minat siswa
6.	Menarik siswa untuk belajar	3	Menarik
7.	Media bervariasi	2	Media kurang bervariasi hanya menggunakan LCD, laptop
	C. Siswa dengan Guru		
8.	Penguasaan Kelas	3	Baik
9.	Penguasaan dan ketepatan Metode yang dipakai	3	Baik

10.	Rapport (hubungan guru dengan siswa)	2	Kurang terjalin karena siswa lebih banyak perhatian ke LCD
11.	Penguasaan Materi/bahan ajar	3	Baik
12.	Pembagian waktu kegiatan	2	Baik
D. Siswa dengan Siswa			
13.	Kegiatan kerja kelompok	3	Ada keg. kelompok
13	Keterlibatan siswa dalam kegiatan	3	Ada beberapa siswa tidak berperan serta dlm kelompok
14	Pembelajaran Kolaboratif	3	-
15.	Keaktifan siswa	3	Aktif
E. Pencapaian Tujuan Pembelajaran			
16	Tujuan belajar kelas (melalui kegiatan kelompok)	2	

17	Tujuan belajar individu (melalui kegiatan individu)	2	
	F. Total Skor	50	
	G. General Comment		Keg. Pembelajaran secara umum baik.

Skor	
Sangat Baik	: 86 - 100
Baik	: 71 - 85
Cukup	: 60 - 70
Kurang	: kurang dari 60

Kediri, 14 Januari 2013
Semarang,

Pengamat,



Rosyidah
.....

LAMPIRAN XI

Foto Kamera CCTV di Ruang Kepala Sekolah



Lampiran XII

Foto Absen Electrix di MIN Semampir Kediri



LAMPIRAN XIX

BIODATA PENULIS

NAMA

: Nisaa Unzylayka

NIM

: 09140131

Tempat Tanggal Lahir

: Kediri, 09 Maret 1991

Fak./Jur./Prog. Studi

: Tarbiyah/ PGMI/ PGMI

Tahun Masuk

: 2009

Alamat Rumah

: Kel.Ngletih II/I Kec.Pesantren Kota Kediri

No. Tlp Rumah/Hp

: 085 635 1234 1



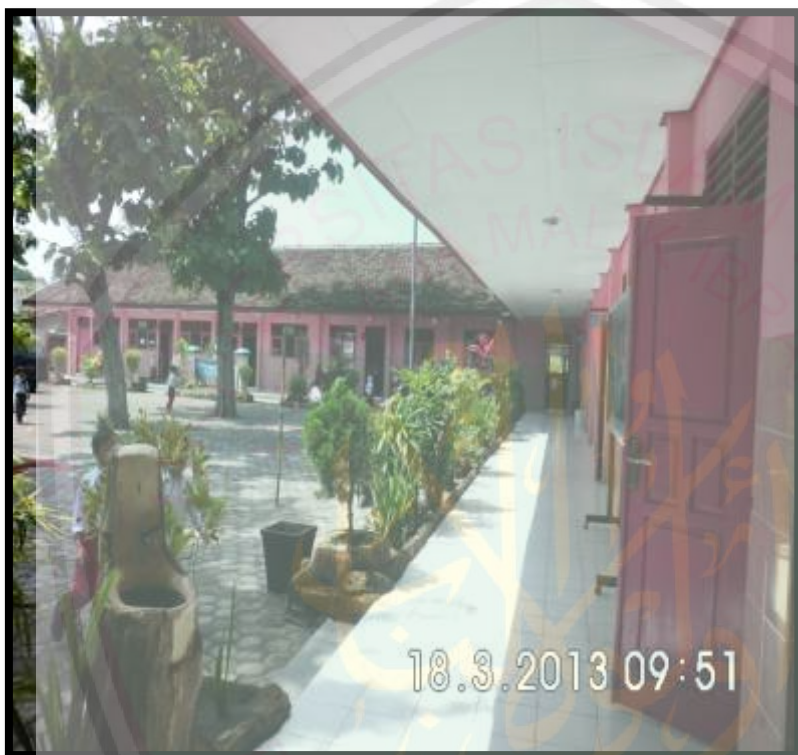
Malang, 28 Maret 2013

Mahasiswa

Nisaa Unzylayka
09140131

LAMPIRAN XV

Foto-Foto Lokasi MIN Semampir



MAULANA MALIK IBRAHIM UNIVERSITY OF MALANG







MAULANA MAULANA STATE ISLAMIC UNIVERSITY MALANG



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS TARBIYAH
Jalan Gajayana Nomor 50 Telepon (0341) 552398 Faksimile (0341) 552398
Website: www.tarbiyah.uin-malang.co.id

Nomor : Un. 3.1/TL.002/003/2013
Lampiran : 1 (satu) berkas proposal skripsi
Perihal : **Penelitian**

3 Januari 2013

Kepada
Yth. Kepala MIN Semampir
di
Kediri

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Kami berharap dengan hormat agar mahasiswa di bawah ini:

Nama : Nisaa Unzylayka
Nim : 09140131
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah /PGMI
Semester/ Th. Ak : Ganjil, 2012/2013
Judul Skripsi : **Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membina Guru di MIN Semampir Kediri**

dalam rangka menyelesaikan tugas akhir/menyusun Skripsi, yang bersangkutan mohon diberikan izin/kesempatan untuk mengadakan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Dr. H.M. Zainuddin, MA
NIP. 19620507 199503 1 001

Tembusan :

1. Yth. Ketua Jurusan PGMI
2. Arsip





KEMENTERIAN AGAMA
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI SEMAMPIR
KECAMATAN KOTA KOTA KEDIRI

Alamat : Jl. Mayor Bismo No. 67B Telp. (0354) 680291 Kode Pos 64121 Kediri
Email : minsemampirkediri@kemenag.go.id ; minegerisemampir67@yahoo.co.id

Nomor : Mi.13.30.110/Pp.00.1/ 026/II/2013

Kediri, 18 Januari 2013

Lamp. : --

Perihal : **Jawaban Penelitian**

Kepada :

Yth. Dekan Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang

Di -

MALANG

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

Menjawab surat Saudara nomor : Un.3.1/TL.002/003/2013 tanggal 3 Januari 2013

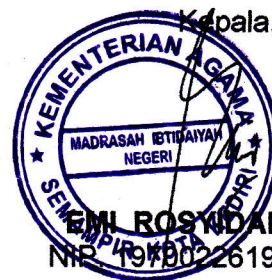
Perihal Penelitian oleh :

Nama : NISAA UNZYLAYKA
NIM : 09140131
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah / PGMI
Semester / Thn. Ak : Ganjil, 2012/2013
Judul Skripsi : Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam
Membina Guru di MIN Semampir Kediri

Pada dasarnya kami menyetujui sebagai tugas akhir menyusun skripsi yang bersangkutan.

Demikian atas kerjasamanya disampaikan terima kasih.

وَالسَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ



Kepala,

EMIL ROSYIDAH, M.Pd.I
NIP. 197002261992032001



DEPARTEMEN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
FAKULTAS TARBIYAH

Jl. Gajayana 50 Malang Telp. (0341) 551354 Fax. (0341) 572533

BUKTI KONSULTASI

Nama : Nisaa Unzylayka
Nim / Jurusan : 09140131/ Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
Dosen Pembimbing: Dr. Marno. M.Ag.
Judul Skripsi : Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam
Pembinaan Guru di MIN Semampir Kediri

No	Tanggal	Hal yang dikonsultasikan	Tanda tangan
1.	20-11-2012	Konsultasi Bab I	
2.	04-12-2012	Revisi + Konsultasi Ulang Bab I dan II	
3.	14-12-2012	Revisi + Konsultasi Ulang Bab I, II, dan III	
4.	26-12-2012	Revisi + Konsultasi Ulang Bab II dan III	
5.	03-01-2013	Revisi + Konsultasi Ulang + Persetujuan BAB III	
6.	20-03-2013	Konsultasi Bab IV, V, dan VI	
7.	28-03-2013	Revisi + Konsultasi Ulang + Persetujuan Bab IV, V, dan VI Dan persetujuan keseluruhan	

Malang, 28 Maret 2013
Dekan

Dr. H. M. Zainuddin, MA
NIP. 19620507 199503 1 001

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nisaa Unzylayka
NIM : 09140131
Alamat : Jl. Sunan Ampel gg.II no 1

Menyatakan bahwa skripsi yang saya susun untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada program studi Tarbiyah Jurusan PGMI Universitas Islam Negeri (UIN) Malang dengan judul Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membina Guru di MIN Semampir Kediri adalah hasil karya saya sendiri, bukan duplikasi dari karya orang lain, kecuali dari beberapa sumber yang telah dikutip. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada claim dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing/ pengelola jurusan PGMI UIN Malang. Namun menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Malang, 28 Maret 2013

Hormat saya,



Nisaa Unzylayka
09140131